Canadian Heritage | Patrimoine canadien

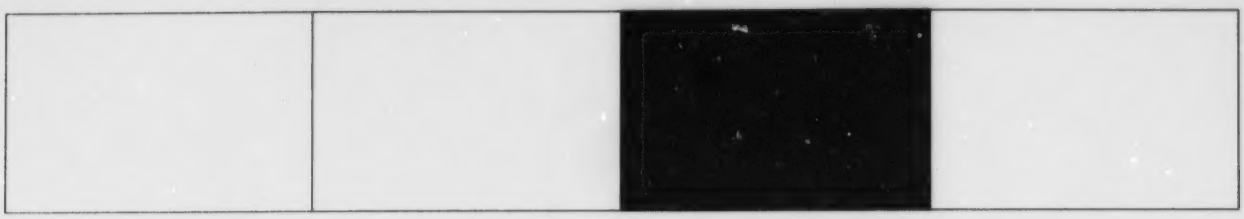
Canadian Heritage Partnering Framework

Background Document

Canada

Canadian Heritage
Partnering Framework

Background Document



For additional copies, more information, or to send your comments, please contact:

Doug Davidge
Manager, Partnering and Collaborative Arrangements
Communications Branch, Strategic and Corporate Communications
Canadian Heritage
25 Eddy Street, 10th Floor
Hull, Quebec K1A 0M5
Tel.: (819) 994-9520
Fax: (819) 994-9479
E-mail: doug_davidge@canadianheritage.gc.ca

Or visit our web site at www.canadianheritage.gc.ca

© Minister of Public Works and Government Services Canada 2002
Catalogue No.: CH4-57/2002
ISBN: 0-662-66289-X

Executive Summary

Corporate sponsorship is a **business relationship** in which two entities **exchange things of value**. This value can be financial, in-kind, or benefits related to visibility/exposure, publicity or market reach. It should not be confused with donations (philanthropy), with advertising, or with innovative approaches to purchasing goods and services.

Corporate sponsorship is well entrenched as a tactic for federal government programs to increase their financial resources, to secure in-kind assistance, and to overcome legal and jurisdictional impediments, in exchange for providing corporate sponsors with various kinds of benefits. In some cases, sponsorship meets an essential requirement; in others, it enhances an activity.

Corporate Canada is increasing its use of sponsorship, but only a minority of firms engage in sponsorship, and sports activities are much more attractive to sponsors than other areas such as the arts and social causes.

Corporate sponsorship is an extremely competitive domain. Companies are overwhelmed with proposals. They must be approached with strong business cases and in a professional manner. If they are satisfied, they are willing to engage in a long-term relationship, which spreads the initial cost of establishing a sponsorship over a larger return of benefits.

Conversely, if sponsorship is not pursued properly, opportunities are missed, deals are broken, and potential long-term relationships end quickly.

The diverse components of the Department of Canadian Heritage are already involved in many ways and to different degrees in corporate sponsorship. Some programs have a long history of other forms of collaboration with community organizations and other non-commercial as well as commercial entities; for them, corporate sponsorship may be a novel but short step.

There are many promising models, within the department and elsewhere in the federal government, for how to conduct sponsorship relationships to the mutual advantage of the parties and consistent with the values and constraints of the government program.

There are also several ways to share responsibility between a program and sponsorship experts (either internal to the department or contracted); however, there are risks involved too, and programs must be vigilant to retain effective accountability for their side of sponsorship — no matter how well a consultant assists the process, the sponsorship relationship belongs to the parties involved.

A government program with a successful corporate sponsorship relationship is not very different from any other well-run program. It too needs to have:

- strong objectives, strategies and plans;
- the right human skills and other resources;
- good communications and monitoring; and
- consistent senior level support.

Linking corporate sponsorship to a government program adds several requirements, for:

- understanding the needs and culture of the corporate world;
- increased creativity, flexibility and trust; and
- a dash of marketing savvy.

Several recommendations are offered to help the department make fuller use of corporate sponsorship. The principal recommendations are that the department:

- develop a policy framework for corporate sponsorship, including deciding which aspects of its mandate should not be considered for sponsorship;
- establish basic guidelines on accountabilities and processes for sponsorship development, approval and management;
- consider sponsorship at the practical (program) level only on the basis of a strategic program plan; and
- treat sponsorship as a relationship with a key stakeholder, not as a resourcing afterthought.

Suggestions of a practical nature for various aspects of planning and conducting sponsorship are offered in an accompanying "toolbox" of tools and methods. This should be a "living document," collecting best practices from the federal government and other sectors.

The practical tools cannot do their job in a policy vacuum. The best, sharpest tools in the world are no help to those who don't know what they are building and have no plan.

Successful sponsorship has to start with understanding one's own policies, programs and culture, and the objectives and culture of potential sponsors. This is the basis for setting out a sponsorship plan. After that, the tools can be of use.

TABLE OF CONTENTS

Introduction 1

The Concept of Corporate Sponsorship 2
• Sponsorship is NOT... 3

Foundations for a Positive Approach to Corporate Sponsorship 6
1. Internal Commitment and Cohesion 6
2. Diversity and Core Principals — NOT Uniformity 7
3. Program-level Strategy 8
4. Models of Collaboration 10
5. Organizational Options — Who Does What? 11

Policy Recommendations 13

Policy Environment: The Climate for Corporate Sponsorship 15
• Favourable Conditions within the Federal Government 15
• Favourable Conditions within Canadian Heritage 15
• Unfavourable Conditions within the Federal Government 17
• Unfavourable Conditions within Canadian Heritage 18
• The External Climate: Favourable Conditions within Corporate Canada 19
• Unfavourable Conditions within Corporate Canada 20

Appendix A. Nine Reasons for Seeking Corporate Sponsors and Partners 21
• Five Attitudes of Federal Government Mangers Toward Sponsorship and Partnership 22

Appendix B. Experience and Approaches — Examples of Sponsorship Programs 24
• National Museum of Science and Technology — Revenue generation without program interference 24
• National Literacy Secretariat — Multistakeholder partnerships 25
• Native Friendship Centres — Stimulating community partnerships and partnerships 26
• Heritage Tourism — Co-investment in common objectives and mutually supportive programming 27
• Parks Canada/Canadian Parks Partnership — Joint cause-related marketing program 28
• International Day to Eliminate Racism — Financial and in-kind support to current programming 30

Appendix C. Interviews 31

Endnotes 33

102-04705/

INTRODUCTION

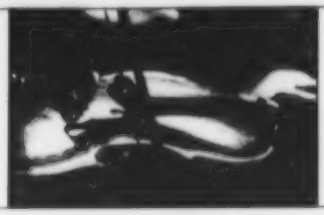
This study, originally published in 1998 as "Effective Partnerships with Corporate Canada," sets out to help the Department of Canadian Heritage embark on, or extend the use of corporate sponsorship to enhance and innovate program delivery.

It is being re-published as part of the *Canadian Heritage Partnering Framework* 'family' because it serves as a solid base to understand the broader issues of partnering for government organizations. The five recommendations in the chapter on "Foundations for a Positive Approach to Corporate Sponsorship" would be a useful starting point for any government department building a partnering strategy.

The purpose of the study was to help develop a corporate sponsorship policy framework for the department. To carry out this assignment, the consultant reviewed literature on partnership and sponsorship, and interviewed three dozen sponsorship practitioners within the department and elsewhere in the federal government.

The document suggests a policy approach reflecting internal and external factors in "corporate Canada" and the federal government in general, and the Department of Canadian Heritage in particular. It makes policy recommendations tailored to Canadian Heritage at both the corporate and the program levels.

The "Appendices" contain a discussion of conditions and pressures on federal government managers to get into sponsorship or partnership; and summaries of several federal government programs that provide interesting examples of successful relationships with corporate partners or sponsors. These can serve as points of departure for managers trying to decide on the best direction for their area of responsibility.



THE CONCEPT OF CORPORATE SPONSORSHIP

The vocabulary to describe sponsorship and partnership is confusing. The terms mean different things to different people. For a document like this to be effective and understood, it has to establish a common language with its readers.

Often, it is easier to start by saying what words do not mean. Partnership and sponsorship do not apply to situations where federal government programs operate autonomously. Autonomy characterizes programs that have the jurisdiction plus sufficient staff resources and purchasing power to conduct all their activities by themselves, supplemented as needed by standard purchasing of goods or services from vendors.

Needless to say, such autonomy is rare indeed for federal government programs. Instead, most programs nowadays need to associate with other entities. These other entities run the gamut from other federal departments and agencies through government entities at other levels to non-governmental organizations, commercial and not-for-profit corporations and individual citizens.

There are many forms of association, among them corporate sponsorship.

Corporate sponsorship is a **business relationship** in which two entities **exchange things of value**.

Although precise valuation may be difficult, in principle the exchange is equal: it is not supposed to be tinged with generosity by one entity toward the other; nor (in the extreme case) is it a disguised form of philanthropy.

The support to the program owner can be financial or can take other forms (use of facilities, expert assistance, publicity, etc.). The benefit to the sponsor is often in the form of marketing opportunity (brand definition, access to a target population segment, publicity etc.).

In fact, **publicity is an essential element of sponsorship** in that each party publicly "lends its good name" to the other; sponsorship involves a display of **affiliation**. (This stops short of product endorsement.)

Corporate sponsorship can grow into partnership. An ideal corporate sponsorship, according to sponsorship enthusiasts, is one in which the two entities develop a long-term or strategic relationship, such that they trust each other and contribute to each other's planning.

Both parties grow and influence each other thanks to partnership. **Building becomes just as important as benefiting.** That is, a sponsor that has become a partner still receives benefits but considers the enrichment of the sponsored property to be just as important as its own success.

Sponsorship is NOT...

Admittedly the line between "corporate sponsorship" and "partnership" is fuzzy, and in everyday speech it is not vital to maintain a strict distinction. There are, however, a few other phenomena that should be distinguished clearly from corporate sponsorship.

Philanthropy

Sponsorship is not a magical source of money; it is an exchange, not a one-way "What's in it for me?"

Corporate sponsorship is not philanthropy. Philanthropy is a one-way relationship, while sponsorship is a two-way relationship or an exchange.

One typical form of philanthropy is **donations** of money and/or goods or services given **without expectation** of a quantifiable perceived benefit in exchange. This may be because the recipient or **supplicant** is unable or unwilling to give anything in exchange for the donation beyond limited recognition — that is, an expression of thanks. (If the recipient has official charitable status from Revenue Canada, the donor may receive a tax credit for the value of the donation.)

The other typical form of philanthropy is **volunteerism**, which also involves giving — usually effort — without expectation of a quantifiable perceived benefit in exchange.

(Clearly, the federal government is right to encourage volunteerism; in some areas, like gifts of art and historical treasures to galleries and museums, it encourages donations as a matter of policy; and, generally, federal government-run lotteries result in financial donations toward the public good. However, whether or not the federal government should make a general practice of **seeking** financial donations for specific public programs is a matter worthy of debate.)

Advertising

Many corporate sponsorships provide a communications opportunity to the sponsor in exchange for a monetary fee. How does this situation differ from **commercial advertising**?

There are at least two important differences. Firstly, the sponsor is committed to the nature of the sponsored property, and usually it expresses this commitment publicly through an explicit statement along the lines of "Proud sponsors of the..." It not only provides a monetary or in-kind fee to the property, it also "lends its good name" in a public display of affiliation (but not of product endorsement). The advertiser is only passively interested in the advertising vehicle, i.e. is it reaching the promised market and is the potential impact of its ads diminished by other advertising or by editorial content? The advertiser makes no gesture of proud association, it just pays the fee.

Secondly, the sponsor is invited into a relationship that can have more facets than just paying to reach an audience with a message. For instance, the sponsor may be invited to provide in-kind assistance as well (staff time, loaned equipment, etc.). It may take advantage of other benefits of associating with the property such as motivation of its own employees.

Purchasing Goods and Services

Corporate sponsorship is not **procurement**, that is, a **commercial exchange** between a provider (vendor, supplier) of goods or services, and a customer (buyer). The buyer usually offers money, but sometimes, in the case of **barter**, goods or services flow in both directions.

From the federal government's perspective, corporate sponsorship can look very much like buying/selling or bartering in that a sponsor provides money, or goods or services, in exchange for some tangible or intangible benefits.[1]

> If the only intention in a transaction is to conduct standard buying/selling or barter, there is no point in calling it "sponsorship." Some managers fall into a trap of using sponsorship as a "cheaper" way to get the essentials done. For example, instead of paying money for transportation or accommodation, they offer publicity benefits to airlines and hotels. That is, they barter for the services. The danger is that sponsorship becomes simply an alternative form of procurement, conducted with the standard arm's-length (even suspicious or hostile) attitudes of the careful customer trying to get as much as possible for as little as possible.

Instead of this objective — paying for essentials in a different way — **the objective of sponsorship relationships should really be to maximize a program's policy agenda and program outcomes; and to realize other benefits for the sponsor than simply fair exchange for the sponsor's monetary or in-kind fee**. (To do this, the program must have rich policy objectives that lend themselves to varied, innovative relationships with outside stakeholders.)

Foundations for a Positive Approach to Corporate Sponsorship

1. Internal Commitment and Cohesion

> ***Sponsorship requires executive-level long-term commitment, not just smart, dedicated work at the lower levels.***

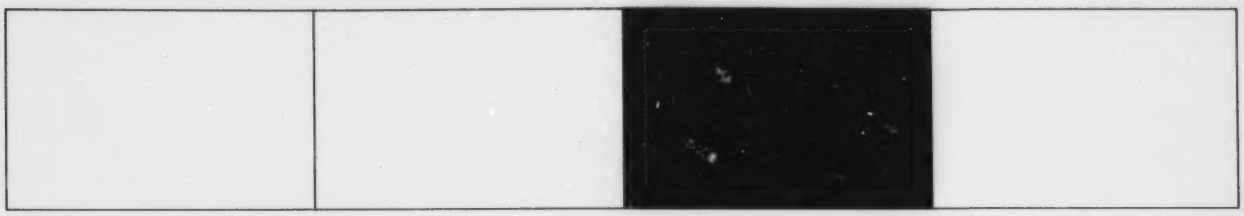
• **Executive leadership is required to commit the department to a vision, principles and strategies that validate collaboration with corporate (and other) outside entities, rather than keeping them at arm's length.** That means, at the very least, accommodating the needs of corporate sponsors in program-delivery arrangements; and, at the most, it means taking the risk of developing policies and programs with them and learning from them.

• **The department must commit realistic resources and time to sponsorship.** It must invest in building internal expertise, developing strategies, being well informed, etc. If seeking corporate sponsorship is going to be treated as a sideline or afterthought, without proper resources, it shouldn't be done.

• **Senior managers and executives have to participate actively.** Some relationships engage the department at the Director General level or higher. Some doors cannot be opened by officials at lower levels. For some sponsors, a benefit they seek in exchange for support is contact with senior federal government officials.

• **Senior managers and executives must ensure consistent follow-up to sponsorship deals** — delivery of the agreed benefits — so that existing positive relationships will grow; and to protect the reputation of the department.

For all this to happen, senior managers and executives need to learn about sponsorship. This is still unknown territory for most officials; the first step is to dispel unrealistic expectations and unwarranted worries.



2. Diversity and Core Principles — NOT Uniformity

> ***Given the diverse nature of the department — from human-rights promotion to managing municipal infrastructure services in a national historic site or national park — it would be impossible to find "one size that fits all." The approach that produces excellent results in one area could be damaging to another. Moreover, there may be areas of departmental mandate in which corporate sponsorship is inappropriate as a matter of principle.***

Departmental guidelines should be kept to a minimum. They should tell staff the scope and purpose of sponsorship for the department, and their delegated authority. They should encompass the involvement of the Minister's office in sponsorship. Having broad guidelines in place permits staff to deal professionally with companies: they promote consistent (i.e. fair) practices; and they support a consistent response to unsolicited sponsorship proposals.

The current strict rules governing unsolicited proposals apply to procurement, not to corporate sponsorship. When examining an unsolicited sponsorship suggestion from a company, the department should simply ensure that it deals fairly with all interested parties and that the Crown will receive fair, open-market value.

Many sponsorship arrangements are novel. Too many detailed guidelines would stifle the creativity and entrepreneurial initiative that allow sponsorship to flourish.

3. Program-level Strategy

> ***We choose sponsors too often on the basis of product assistance, when what we really need is more clients, a wider constituency, community building, and advancing our image. We should draw up Memoranda of Understanding on long-term marketing co-operation, not add-ons to individual events.***

A program's sponsorships will be far more strategic, if they are planned from a long-term, integrated, strategic, viewpoint.

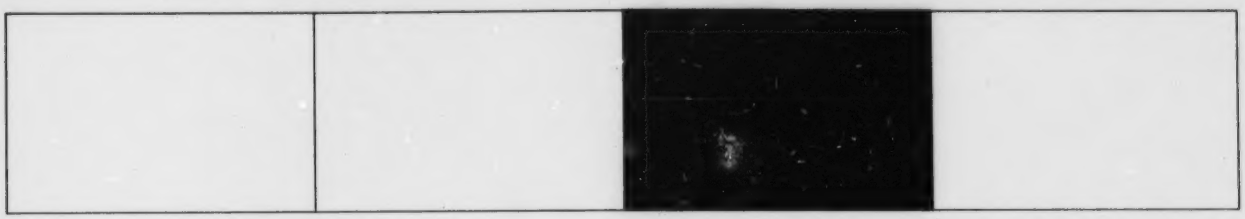
As sponsorship experience and literature make abundantly clear, planning for sponsorship coincides largely with a program's business planning.

A program should know:

- all its stakeholders (clients, interested parties, potential supporters and competitors);
- its core functions (e.g., regulatory, service provision) with respect to its key stakeholder populations;
- what it hopes to achieve through sponsorship in the short, medium and long term;
- how the results will be measured;
- its resources; and
- the environment or conditions in which it operates.

Knowing all that is just part of effective management — for example, on the performance-management model of "results, reach, resources" which is gaining justified popularity. **The same knowledge is the basis for considering how sponsorship or partnership might enhance the achievement of the program's policy objectives.**

There is another way to put this. **For corporate sponsorship to be as satisfying and as beneficial as possible to both parties, it needs to be integrated into program or event planning from the start.** If program managers are thinking, "Who are all the stakeholders, what might they want to bring to the achievement of these policy objectives," then the potential sponsors or partners can influence program design and resourcing. However, if sponsorship thinking is an afterthought to program design, some possibilities will be foreclosed, and the sponsors who do come on board will only be able to play a predetermined role.



This may lead to sponsors feeling belittled and undervalued. For example, one major firm claimed that it would have played a bigger role in the Flag Challenge if it had been invited earlier. It was not excited by the invitation to rescue the program from its eleventh-hour difficulties.

Programs also need to be certain of their reasons for seeking sponsors or partners. Their approach to outside entities will reflect whether the situation is one of **necessity** or **opportunity**, with respect to **revenue, structural components, or jurisdictional/legal or policy issues.**

The beliefs and attitudes of managers also come into play.

If they are "builders" or "deal makers" (as depicted in Appendix A), then it makes sense to seek structural or revenue support via sponsorship.

If not, they should stick to procurement and revenue-generation options. For example, if the manager of an attractive event is reluctant to have a two-way relationship with corporations, he or she should not seek sponsorship revenue in exchange for publicity opportunities. Instead, it would be better to create a publication for the event and to sell advertising space.

Programs must be realistic about the constraints on corporate participation.

If the program area is too sensitive to allow stakeholders to be consulted during the formulation of plans, then all it can offer corporations is the chance to provide and publicize financial support to a completely formulated activity.

To arrange more complex in-kind support or to explore a long-term relationship, potential sponsors need to become part of the planning process. Corporate sponsorship and partnership may simply not be an option for very "closely held" programs.

Finally, the department has to prepare options — fund from appropriations or scale back or drop the activity — if programs fail to attract anticipated corporate sponsor support.

4. Models of Collaboration

Given the strategic direction and broad objectives into which sponsorship fits for a particular policy or program area, there are various patterns that relationships with sponsors can follow.

Although this list is not exhaustive, here are several successful models, where the **federal government program:**

• **shares its policy and program development** and pools its funding with all stakeholders (National Literacy Secretariat);

• **co-invests with industry partners** in common-purpose products co-ordinated by a vendor (Heritage Tourism);

• **offers benefit of association with current programming** in exchange for financial or in-kind support to that programming (Anti-racism Day, Flag Challenge, international expositions, etc. — the most familiar sponsorship relationship);

• **co-produces unique properties** with companies active in the appropriate commercial areas (Canadian Studies, Parks Canada);

• **offers benefit of association with current programming** in order to increase resources for future programming (National Museum of Science and Technology);

• **relies on a not-for-profit third party** to facilitate a complex relationship (the Canadian Parks Partnership's role in relation to the corporate sector, provincial parks and Parks Canada for national events);

• designs its **grants and contributions** criteria to **oblige recipients to find other sponsors or partners** (Multiculturalism, Native Friendship Centres); and

• **provides background support only,** such as advice, education, and research into problem areas, while encouraging client organizations to develop their own corporate relationships (Sport Canada).

5. Organizational Options — Who Does What?

At one extreme — the self-sufficient program — program staff handle all aspects of corporate sponsorship. This is not typical; few programs have devoted the learning time and the support resources to reach this point.

At the other extreme — outsourcing of the whole project — consultants or advertising, public relations or marketing firms are hired for a turn-key solution. While some specialist firms are extremely skilled in this area and truly do "produce results," there are pitfalls to be avoided when relying completely on contractors. The problems cited most frequently are a lack of understanding or sensitivity on the part of the contractors, leading them to represent the program poorly; insufficient preparation (especially strategic thinking or business planning) by the program; and awkwardness in developing long-term relationships with sponsors when contractors are acting as intermediaries. (This topic is treated extensively in "Sponsorship Toolbox").

An intermediate approach is to hire outside contractors just for portions of the sponsorship effort, or as part of an educational process aimed at making the program self-sufficient. This appears to be highly satisfactory, so long as the relative roles of the program and the contractor are clear, and the two sides maintain good communications.

Another intermediate position, which is becoming standard practice for museums and other cultural agencies, is to create an internal sponsorship service or Corporate Development Office (CDO). (Other names apply too — Sponsorship Marketing and Outreach, Strategic Alliances, External Relations, etc.) The advantages of a CDO or other sponsorship-specialist service are advanced knowledge among a few staff (so less staff require training); skilful dealings with corporations; consistent focus; and a single point of contact for sponsors.

There are possible dangers:

- co-ordination difficulties between the CDO and programs;
- insufficient strategic thinking by the program manager; and
- aloofness of the program manager from the relationship with the sponsor.

Rather than managing a sponsorship for a program — in effect, taking over the program manager's role — a CDO should stick to one or more of the following:

- **concept development and design assistance (clarify objectives, relationships, desired outputs) to the program manager;**
- **bridge-building assistance (connections with potential sponsors and other partners);**
- **assistance in presentations to senior management;**
- **departmental co-ordination;**
- **design and assistance with implementation of the management framework and evaluation framework.**

This still leaves program managers in charge of their policy agenda and their operations.

The CDO role can be part of something larger, an integrated view of all stakeholder relations.[2] In this approach, sponsorship is one among the entire set of legitimate dealings a program or department has with stakeholders. This reminds decision-makers to remember other commitments, options and interests when examining corporate sponsorship possibilities.

Policy Recommendations

These recommendations reflect only the **broad** issues that arose in the context of this study. They are not intended as a comprehensive set of policy recommendations.

The Department of Canadian Heritage should:

• **Clarify the delegation of authority** for negotiating and for authorizing corporate sponsorship. It should set out the respective roles of practitioners (managers and staff of programs that have sponsorship relationships), specialists (advisers and/or service providers) and senior management.

• **Develop a departmental strategic viewpoint** on corporate sponsorship, using reflections like this study and models from other federal government institutions. This includes clarifying the limits of sponsorship — which parts of the mandate are not appropriate for corporate sponsorship. There may also need to be underlying work on the particular nature of community citizenship exercised by corporations.

• **Develop a small set of guidance tools,** so that managers at all levels can act in harmony in the area of sponsorship. These should include a guide to the valuation of departmental "properties."

• **Ensure** (at the level where operational programs are developed and managed, i.e. principally at the Program and Directorate levels) **that programs have strategic plans that leave appropriate room for collaboration with stakeholders;** and should help them to obtain the skills to develop and maintain fruitful collaborative relationships — including corporate sponsorship, where legitimate — on their own or in healthy partnership with internal or external expertise.

• **Create a simple database,** for internal use only, to allow staff to co-ordinate approaches to particular target firms.

• **Publicize its policies toward corporate sponsorship** by various means including its web site.

• Look for opportunities, when entertaining or seeking sponsorship opportunities, to **ensure that its non-profit-sector allies benefit too.** (This is a good spin-off of three-party arrangements in which a program is implemented by non-governmental organizations and corporate sponsors, with the federal government in the background.)

• **Decide,** as a matter of departmental (not program-by-program) strategic policy, **whether it should seek financial donations.**[3] While this question could interest other departments too, it is especially relevant to this department, because Canadian Heritage has a central role with respect to policies affecting the voluntary sector.

• **Provide for a forum or other mechanisms for collecting and sharing information among its sponsorship and partnership specialists.** This would serve three interrelated purposes: continuing education of these specialists; development of best practices; and internal collaboration and co-ordination.

• **Provide a departmental learning program for basic learning about corporate sponsorship by senior managers and executives,** and for more advanced learning by all practitioners (that is, managers and other staff who have a direct involvement with sponsorship, not just the specialists). In general, public servants need to learn about the culture and habits of corporations.

Policy Environment: The Climate for Corporate Sponsorship

Favourable Conditions within the Federal Government

The experience of the federal government in partnership and sponsorship arrangements is long and diverse.[4] The Privy Council Office's summary of "Deputy Minister Task Forces: From Studies to Action" (December 19, 1996), identified **partnership** as a key horizontal theme. The Treasury Board Secretariat is enthusiastic about the "public-private partnership" approach to alternative service delivery. Departments have much greater latitude now to retain revenues that they generate, and setting up Specified Purpose Accounts to retain revenue from sponsorship has become a routine matter according to the interviewees who have tried it.

Partnership adds value when done properly. New forms of public-private and government-to-government partnerships have grown rapidly over the past decade, receiving special emphasis from Program Review. Corporate sponsorship is a "growth area" in the federal government with scope for creativity and innovation.

Partnership and sponsorship can bring the federal government and other societal forces closer together. It can orchestrate the joint effort of many stakeholders on a common cause like literacy, resulting in enhanced achievement of common goals and greater social unity too.

Partnership and sponsorship respond to structural and budgetary pressures and opportunities. Programs may not have access to all the funding or structural components they require; or they may have access only to the essential minimum. Partnership and sponsorship can generate or save resources or lead to spending them more effectively. They can also circumvent legal and jurisdictional roadblocks, and increase political acceptability of federal government initiatives. (*See* Appendix A for a discussion of typical conditions or pressures that stimulate an interest in sponsorship.)

Favourable Conditions within Canadian Heritage

The experience of Canadian Heritage in partnership and sponsorship is so extensive that it defies a complete listing. It includes: association with corporate sponsors at national parks and national historic sites to support special activities, to offer unique products and to develop unique sites; participation by private companies in the department's diversity training; commercial participation in producing and distributing educational materials on Canada; promotion of linkages between the department's key stakeholders (such as sports, artistic and ethnocultural associations, youth exchange groups and Native Friendship Centres) and sponsors and partners in their communities; collaborative promotion of heritage tourism; corporate involvement in Canada's presence at international expositions; and many, many more.

The positive track record is more dominant in some parts of the department than others. Sport Canada, and the Cultural Development and Heritage Sector, are not involved directly in sponsorship, but they represent constituencies with long-established corporate sponsorship patterns. Parks Canada is involved directly in corporate sponsorship at the local, regional and national levels. It has been a federal government leader in partnership education and in developing innovative tools like the Canadian Parks Partnership.

By contrast, the Canadian Identity Directorate (CID), as well as its colleague directorates in the Citizens' Participation and Multiculturalism Branch, have had less to do with corporate sponsorship. However, these directorates do have a very strong tradition of collaborative dealings with the voluntary sector (community organizations, ethnocultural associations, etc.). These dealings have had some of the same characteristics (although none of the terminology) as corporate sponsorship.

Seen in this light, most parts of Canadian Heritage can build on a positive track record with corporate sponsorship and more generally with partnership. This realization is of particular importance to the department's social development and national-identity fields. **Cultivation of sponsorship relationships may be just as important as work in the social-development tradition, and for analogous reasons.** Corporate entities are as much a part of the country as are voluntary organizations, community groups and individual citizens. It is legitimate for departmental staff to treat working with corporations as a core activity, not as an add-on with significant risks and uncertain payoff.

In addition to the rich track record, according to interviewees, there are other positive conditions:

- Many desirable properties attract sponsors.
- There is an increasing concentration on results and collaboration, due partly to reduced resources.
- New tools such as Intranet support internal collaboration.
- Staff are truly expert in and dedicated to their program areas.

Unfavourable Conditions within the Federal Government

Interviewees drew attention to the following concerns:

• **Many federal government agencies seek support from the same corporations.** There is no interdepartmental co-ordination of these approaches. The volume of federal government proposals (and even requests) could be a cause of irritation, and difficulties could arise due to inconsistent positions taken by different departments.

• **Some ill-prepared federal government representatives make it more difficult for their colleagues to pursue sponsorships.**

• **Federal government programs with a national scope tend to look for sponsors with a nation-wide presence, and they insist on conducting a uniform activity with these sponsors throughout the country.** However, even if a company is active throughout Canada, its marketing needs may differ from region to region. Therefore, it may prefer to engage in different sorts of sponsorship activity in different regions.

• Sponsorship and partnership **lack formal mechanisms for dealing with government-wide issues.** Other than informal networking, there is a dearth of information gathering, sharing of best practices and other learning activities, and tracking of relationships with corporate Canada in order to avoid duplication. Although the words "sponsorship" and "partnership" are often heard from senior officials, these topics are not receiving any perceptible policy attention at the highest levels.

• **The financial instruments available to departments are oriented to purchasing goods and services, and to tracking payments or contributions.** Other kinds of instruments are needed to permit investment, three-way deals, downstream relationships, revenue sharing and other special needs of the sponsorship situation.

• **The federal government's rigid planning and budgetary calendar may conflict with the private sector's calendar** for discussing new initiatives. Due to business conditions, a company may want to explore sponsorship at a time of year that is not convenient to the government, and vice versa.

Unfavourable Conditions within Canadian Heritage

The interviews reveal uneven implementation of partnership and sponsorship at Canadian Heritage. There is **great enthusiasm** in some quarters where corporate sponsorship has a high profile and has been acknowledged as advancing the department's policies and programs. The managers and officers directly involved find the work fulfilling and non-routine, and it broadens their knowledge and skills.

Some managers, on the other hand, are **apprehensive and reluctant.** One reason, it appears, is not understanding **how corporate sponsorship can connect with departmental business lines, core values and principles.** They cannot see how they can engage in sponsorship relationships and still be true to their public service values and to the "spirit" of Canadian Heritage.

Other managers are willing but uncertain and insecure. They hesitate because of what they see as lack of consistency in the department in terms of policies and practices affecting sponsorship, and inappropriate resourcing, structures and expectations.

The negative factors that interviewees mentioned include:

• **an inexorable resource crunch** that leaves programs with too little time to do a good job;

• **a sense of moving rapidly and desperately** with inadequate skill and corporate guidance into sponsorship just to fill resource gaps;

• **insufficient delegation, trust and latitude** to permit program managers to deal professionally with corporate sponsors;

• **uncertainty about how senior management views sponsorship and partnership,** and whether there is a shared understanding with the Minister's office about the "what," "why" and "how" of effective sponsorship;

• **risk aversion at the senior levels** resulting in lack of delegation; the perceived reason is nervousness about potential negative media coverage of how corporations sponsor departmental properties and events;

• **lack of an organized corporate memory or knowledge base;** and

• **lack of departmental guidance and norms for sponsorship,** particularly in those areas (e.g. valuation of benefits, involvement of the Minister's office) where inconsistent approach could cause embarrassment.

The results are not only missed opportunities but also broken deals. For instance, because of many levels of approval and constant fire-fighting diversions, a publicity brochure is printed and distributed too late to reach all of the population that had been promised to the sponsor.

The External Climate: Favourable Conditions within Corporate Canada

The experience of the sponsorship practitioners interviewed and recent corporate sponsorship literature and findings,[5] indicate that support from sponsors is indeed available. It may be quite lucrative, if the marketing fit is good. **A recent survey of 60 major Canadian firms shows a marked increase since a similar survey in 1994 in the intended use of sponsorship.** The sports sector is gaining ground at the expense of arts and culture, community issues and cause-related marketing; sports organizations have become highly professional at working with the corporate sector, and they can offer access to audiences that interest corporations.[6]

The competition for sponsorships is fierce, and success depends on thorough preparation and assiduous nurturing. Here are some key points:

• **Corporations are anxious to explore new opportunities for niche marketing.** This may include a desire for exclusivity and competition blocking, for which they are willing to pay a premium.

• **They are willing to commit to long-term relationships** that help them and the sponsored property to grow, if the promised benefits are delivered. They may not expect to see concrete results for several years, yet are willing to invest in learning and building.

• **It is increasingly important for corporations to show a strong social agenda.**

• Sponsorship is a business relationship. **Corporations expect to be presented with sound business cases for sponsorship arrangements.** These include the nature of the property involved, plus demographics and psychometrics (i.e. the characteristics of the population reached by the property and the effects it has on their attitudes).[7]

• **Negotiations on the exchange of values are business negotiations;** companies have their bottom-line concerns in mind in these negotiations. As the return on investment in other forms of advertising decreases (e.g. television advertising costs are going up, yet viewers switch channels during ads), companies look to sponsorship as an alternative.

• **Corporations expect to receive professional and business-like treatment.** Pragmatic, innovative pursuit of results outweighs bureaucratic respect for rules that do not appear to contribute to results. Sticking to one's word and delivering promised benefits are more convincing than political vacillation. Business risks are understood and respected more readily than political risk.

Unfavourable Conditions within Corporate Canada

There are only a few factors or conditions in the corporate sector that, in a general sense, are unfavourable toward sponsorship relationships with federal government programs:

• **Interviewees report some sense of fatigue because of the large number of proposals that their corporate contacts receive.** Even if, in principle, one wishes to consider all opportunities to make a good deal, corporations do not have unlimited time and energy to consider them all.

• **Some corporations have told interviewees that they feel they are being "taxed twice"** when the federal government approaches them for donations, or for corporate sponsorships that are really donations in disguise. This disguise can take several forms: a government department offers benefits that are clearly worth less than the support being sought; it offers no tangible benefits in exchange for support; or it does not deliver promised benefits.

• **There is also irritation at the occasional overly aggressive or poorly thought-out approach from federal government officials or their hired representatives**.

• **There is often unrealized value and unexploited potential**. Only some companies take full advantage of a sponsorship (for instance, in public communications to enhance their own image or by getting employees involved in a motivating experience).

• **Some firms find it hard to understand certain basics of the federal system of government**; for instance, the distinction between the Minister's office and the department; or the fact that the public owns things, so license fees must be paid for the use of Crown-owned intellectual property.

• **Some firms steer all outside approaches to the same "public relations" door**, making it hard to get access to the marketing department.

• **Some companies with national scope are decentralized** to the extent that no single office can make a commitment to deliver a benefit nation-wide.

Appendix A. Nine Reasons for Seeking Corporate Sponsors and Partners

Sponsorship and partnership are types of **association.** For what reasons do federal government programs associate with other entities? Three responses are often offered: for jurisdictional reasons, to promote social cohesion, or (increasingly) because of resource limitations. However, interviews reveal that the federal government has a more nuanced range of **motivations for association** that respond to a variety of **conditions and pressures:**

1. **Structural Necessity:** Many public programs are complex in nature and require co-operation among multiple parties. By their nature, they are **multi-agent phenomena** ("It takes two to tango"). For example, tourism involves the transportation, food and accommodation, attractions, and often security and policing sectors. Also, no matter how much it spends on communications, a federal program cannot reach some audiences as effectively by itself as if it leverages communications through other entities that are familiar and credible with those audiences already.[8]

2. **Revenue Necessity:** The activity is structured in such a manner that the accountable department's A-Base will not pay for all core elements. Either revenue must be generated through the activity itself (e.g. admission charges to many cultural events) or other participants must contribute to the core funds (e.g. the funding of Canada's participation in international expositions).

3. **Jurisdictional or Legal Requirement:** A federal program cannot complete its activities without linking into other jurisdictions (e.g. the production of goods or services for public elementary and secondary schools).

4. **Structural Opportunity:** Although it can conduct its core activity autonomously, a federal program welcomes enhancement through the involvement of other entities (e.g. a museum exhibit on the early days of telephony being enhanced by materials from active companies illustrating contemporary telecommunications).

5. **Revenue Opportunity:** Although it has sufficient A-Base funding to complete its core activity as planned, charging for products, services or other benefits allows a federal program to generate resources for other current or future activities (e.g. the corporate sponsorship program at the National Museum of Science and Technology, which is structured to increase the base budget for future exhibits).

6. **Strategic or Policy Preference:** As a matter of preference, managers decide that their policy objectives can be realized most fully by working with the corporate and other sectors (e.g. the multistakeholder "policy conversations" and shared program implementation orchestrated by the National Literacy Secretariat; Parks Canada's use of sponsorship to expand its reach and to tap into private sector marketing expertise). Sponsorship or partnership may also be a way to meet a wider policy objective like social cohesion.

7. **Alternative Service Delivery** (ASD): This can improve results and/or reduce costs through new arrangements with other entities (e.g. administrative and other services shared locally among tenants of the Terrasses de la Chaudière complex). ASD is a pressure that is a necessity in some circumstances and an opportunity in others.

8. **Optics:** Sometimes a program's outcomes may be enhanced by being able to show that it received support from sectors other than just the federal government.

9. **Bandwagon:** Some managers may think, "The top guns are preaching it, so we better get on side, or we'll lose points."; or, "So many people are doing it, it must be O.K. Let's just try it, and learn as we go along." Although learning from experience is a good thing, bumbling along without preparation can be disastrous. A frequent complaint both of sponsorship practitioners in the federal government and of their corporate counterparts is a lack of competence, and even a lack of basic respect and understanding, on the part of some government representatives.

The first six reasons reflect objective external **conditions** that managers face. The last three are more in the nature of external **pressures** that managers may feel.

Five Attitudes of Government Managers towards Sponsorship and Partnership

Along with external reasons go their **internal** counterparts — **managers' attitudes.**

Some managers respond very positively to these conditions and pressures; others are neutral; and some are negative. Although there are many gradations, to simplify matters, one can characterize — indeed, caricature — managers' attitudes according to five distinct "types":

1. The **Deal Maker** perceives opportunities to exchange benefits, often in novel ways or circumstances, to the mutual advantage of the corporate sponsor and the federal government program.

2. The **Builder** creates something new with other committed parties whose interest goes beyond mutual advantage. Having compatible objectives and sharing a vision, the various partners want to be **complementary constituents** of an important public good.

3. The **Resister** goes along skeptically, worrying that corporate sponsorship is overly risky, pays off less than predicted or won't work at all.

4. The **Exploiter** constructs arrangements that co-opt other parties, undervalue their contribution or off-load federal government responsibilities, causing the other parties to feel used. (This can happen inadvertently, when one or more parties does not fully understand an arrangement or does not make its own agenda completely clear.)

5. The **Puritan**, convinced that "sponsorship is prostitution" and contrary to the moral principles of public service, avoids corporate sponsorship entirely.[9]

As admitted above, there is an element of caricature here. The purpose of these "types" is to raise awareness of people's inner reasons, attitudes or drives that can work for or against sponsorship.

Appendix B. Experience and Approaches — Examples of Sponsorship Programs

National Museum of Science and Technology — Revenue generation without program interference

Based on an interview with Mike Marta, Director, Corporate Development, National Museum of Science and Technology Corporation, August 22, 1997

The National Museum of Science and Technology (NMST) is a Crown Corporation. It generates revenue to augment funds for its programming (mainly exhibits). Sponsorship is far more important to it than partnership. It is intended primarily to generate revenue and, secondarily, to augment the capacity of NMST to meet its historical, educational and attendance objectives.

The strategic objective of NMST's sponsorship program is to generate revenue as an investment in future programming (i.e. to build equity), not to make current programming possible.

Revenue comes from payment for the right to associate with a current exhibition and goes into the Specified Purpose Account for future programming (not general administration). Thus, NMST does not allow itself to be sponsor-dependent for current planned work. Work plans are approved on the basis of known revenue, not on the hopes of securing sponsorship revenue. Thus, NMST avoids revenue dependency, and the attendant problems of program uncertainty and undue influence by sponsors over content. However, there is flexibility about current programming — allowing potential sponsors to suggest content as an exhibit is being developed is a legitimate expansion of research and development, and allows them to be more involved. Further, NMST occasionally accepts legitimate program enhancements from sponsors.

Revenue from licensing should not be taken for granted. The current year's work plan should be limited to this year's appropriation plus last year's sponsorship revenues (and other ongoing revenue projection, e.g. cafeteria, store). Don't plan on anything, at least as a "core" activity, that cannot thus be paid. If management isn't willing to pay for it from known resources, it isn't core; asking Corporate Development to generate revenue for a current project turns sponsorship specialists into program managers.

The major challenges faced by the Corporate Development Office are educating agency managers and staff about the nature and potential benefits of sponsorship; participating sufficiently in the annual program-planning process; integrating exhibition communications in which sponsors are involved with other communications activities of the agency; and harmonizing agreements with corporate sponsors with the sometimes erratic path and timing of development of new properties.

National Literacy Secretariat — Multi-stakeholder partnerships

Based on an interview with Jim Page, Director General, National Literacy Secretariat/Office of Learning Technologies, Human Resources Development Canada, July 2, 1997

The program engages collaborators from many sectors — provincial and territorial governments, community-based literacy organizations, professional associations, industry associations, companies and other federal government departments. The cause of literacy is advanced in a wide variety of ways. The Secretariat's budget has risen even in times of cut-backs.

The Secretariat's philosophy is to act as stewards of their policy objectives rather than as owners of a program to deliver. Therefore, the Secretariat casts its net widely to identify (even "create") and engage stakeholders. It empowers them as much as possible via a participatory process:

- resources are assigned to a topic area, and the program enunciates a minimum of very broad policy objectives and criteria;
- stakeholders come together for **policy conversations** to scope issues;
- together with the officials, they design programs, some of which may not require federal participation; and
- for the programs that involve the federal side, officials conduct the funding aspect according to the consensus priorities and parameters in a tough but clear manner — the process must be transparent and honest.

Although the collaborations include corporate sponsorship, they are more in the nature of partnerships. The Secretariat aims to create conditions, so that whoever is best positioned can exercise leadership. This gives rise to partnership as shared ownership. "People are motivated powerfully by the sense that they own at least part of an issue," and, in fact, many stakeholders claim to have the lead — everybody owns literacy. An underlying belief is that public policy is made not by politicians and bureaucrats but by the public for the public. So too, only the community can deliver social programs. Therefore, the public servant acts as a co-ordinator, steward and catalyst, not as an owner. "Exchange values" are less an issue in this model than clear demarcation of who does what in a joint activity; all parties receive the value of the activity being a success.

Native Friendship Centres — Stimulating community sponsorships and partnerships

Based on an interview with Jim Lanigan, Manager, Native Programs, Citizens Participation Directorate, July 21, 1997

"The organizations we support have a long partnership history, because we have always demanded that there be other funding sources. A new Friendship Centre has to have existed for two years, before we will provide support. The Centres receive an average of 35 percent of their budget from us, and this is only for infrastructure. They have to connect into their communities to find support for their programming and services to clients. This means that the programming is discussed locally, not with an Ottawa bureaucrat."

"Compared to other Native organizations seeking funds, the Centres have always had the advantage of possessing equity — they own their buildings. Finding sponsors and partners has become easier in recent years. With rising profits, corporations are becoming socially conscious, and some see Natives as an emerging market. For instance, most banks have active "Aboriginal portfolios." Like mining and other resource-based industries, they want to be seen as Native-friendly."

"The Friendship Centres also derive revenue from providing services to Native clients for various government programs (federal and other levels) and for some corporations."

Heritage Tourism — Co-investment in common objectives and mutually supportive programming

Based on an interview with Margaret Archibald, Executive Director, Heritage Tourism Secretariat, July 24, 1997.

National Parks and National Historical Sites provide a concrete opportunity for people to experience their Canadian-ness. Together with Parks Canada, Heritage Tourism complements other sectors of the department with a strong Canadian-identity focus. It serves the demand side (by encouraging travellers to see their own country); whereas the arts and culture sector deals with producers. In addition, Heritage Tourism deals in "hard" programming and tangible goods, whereas colleagues in Canadian Identity work more in the realm of ideas and attitudes.

Tourism is inherently collaborative; various sectors like the attractions, transportation and accommodation industries have to work together. Profits are modest, and competition is intense. Tourism operators are looking now for non-traditional partners.

The Heritage Tourism program has some messages for individual Canadians, but its top priority is influencing the travel influencers. It participates in multimember commercial deals for specialty tourism communications. For example, for a national newspaper insert co-ordinated by the National Capital Commission, the program shared a promotional page with the Canadian Tourism Commission (CTC); because the two organizations' messages were compatible, neither required a whole page, and splitting the fee made financial sense. In effect, Heritage Tourism co-invests with the CTC in particular and other colleague organizations in tools that meet their common objectives.

Parks Canada — Canadian Parks Partnership

Based upon interviews with several current and former Parks Canada officials.

The Canadian Parks Partnership (CPP) is a national, nonprofit, umbrella organization that represents local cooperating associations. These grass-roots "Friends" organizations help support Parks Canada's efforts to provide Canadians with opportunities to become stewards of their national heritage. Currently, 41 associations are operating at 55 national parks and national historic sites across Canada. These nonprofit, charitable organizations have approximately 10,000 members. The CPP was established by the cooperating associations at a time when Treasury Board did not allow Parks Canada to retain proceeds from licensing agreements, or any other revenue generating programs.

Between April 1991 and March 1994, the CPP received contribution funding from Parks Canada to develop lasting, revenue-generating partnerships with the private and nonprofit sectors. The CPP, as a result of a Joint Cause-Related Marketing program, became financially self-sufficient in 1994. This marketing program was a unique three-way partnership among government, nonprofit and business sectors to generate revenue and build support for parks and sites. It enabled the development of products, services and corporate sponsorships, which not only generated revenue but created awareness and understanding of the value of parks and sites, and helped build a public support base.

Revenue generated went to: 1) the CPP Parks Fund which supports projects in national parks and national historic sites; 2) CPP activities which directly support its members, which in turn support individual parks and sites; and 3) national education and fund-raising activities. The program was estimated to have reached more than seven million Canadians, and generated more than $2 million in revenues and $5 million in-kind promotional and advertising support. The Fund to date has provided $84K in support for local projects conducted by cooperating associations in national parks and national historic sites across the country. Parks Canada benefitted indirectly from this program.

Though the Master Licensing Agreement, which was used to administer the Cause-Related Marketing program, has ended (December 1996), a number of corporate partners continue to support joint initiatives such as the annual 'Take A Hike'; a national fund-raising and promotional event coordinated by the CPP.

Recently, Parks Canada was given the authority to retain all revenues and is investigating the potential for and appropriateness of corporate sponsorship.

As a new relationship with the CPP was defined, Parks Canada agreed to provide the CPP with transition funding until a new way of ensuring financial stability could be found. Parks Canada's financial support to the CPP will aid it to continue to provide services to member associations, assist with establishing additional cooperating associations, and to establish a new national education program, kids@parks.

International Day to Eliminate Racism — Financial and in-kind support to current programming

Based on an interview with Harvey Brodkin, Manager, Education and Promotion, Multiculturalism Program, July 15, 1997.

This program is typical for the Directorate, in that all Multiculturalism programs require funding recipients to show that they are working with other stakeholders who can advance the same cause. This requirement for partnership is rooted in the social development model — get people to work together. However, working with **corporations** is fairly new for Multiculturalism.

The annual March 21 anti-racism program receives both monetary and in-kind support. **Sympatico** did an electronic forum, and **Panasonic** provided video equipment as prizes for a video contest. **Benetton** produced and displayed anti-racism day shirts. **The Royal Bank** provided funding. The sponsors received the opportunity to show publicly that they care and are doing something with respect to racial equality.

(Note: This illustrates the usual form of sponsorship, in which essential or extra support is sought for a current program. It is both fruitful and risky: fruitful because the talents and assets of partners enrich the program; risky because the program would be jeopardized if there are last minute problems with a sponsor, and if a sponsor whose contribution has become essential begins to make unacceptable suggestions. This is why it is important to involve sponsors in early planning, and to establish a relationship of trust based on compatible objectives and constant communication.)

APPENDIX C. INTERVIEWS

Citizens' Participation and Multiculturalism Branch
Scott, Susan - Director General

Canadian Identity Directorate
Ouellette-Rogers, Micheline - Director
Roy, Jean-Paul - State Ceremonial and Promotion of Canadian Symbols
Davidge, Doug - National Strategic Alliances
Fizet, William - Canadian Studies and Youth Programs
Harrison, Joy
Indri, Mara
Russell, Roberta
MacLeod, Kevin -National Initiatives

Multiculturalism Directorate
Brodkin, Harvey
Claus, Erica

Citizens' Participation Directorate
Lanigan, Jim
McRae, Don
Young, Debra

Parks Canada
Blackstock, Pam
Cargill, Sue
Fluke, Michelle
Good, John
Kush, Richard
Meleg, Lily
Middlebro, Tanya
Tiernay, Karen
Whytock, Kim

International Events and Promotion
Bertrand, Ellen
Bruce, Erika
Hornby, Eileen

Other PCH Sectors

Archibald, Margaret	- Heritage Tourism
Fern, Bob	- Corporate Affairs
Gravel, Micheline	- Cultural Development and Heritage
Ouellette, Roger	- Sport Canada

Other Departments and Agencies

Clout, Kathryn	- Citizenship and Immigration
Levick, Peter	- National Capital Commission
Marta, Mike	- National Museum of Science and Technology
Mazerolle, Guy	- Canada Information Office
Murphy, Helen	- National Gallery of Canada
O'Keefe, Mary	- Natural Resources Canada
Page, Jim	- Literacy, Human Resources Development Canada
Stevenson, Lynn	- Prime Minister Awards, Industry Canada

ENDNOTES

1. This exchange is to be fair for both sides. Rules of the *Financial Administration Act* apply, as do provisions of the Treasury Board's Policy on Non-Financial Transactions. For instance, one must secure fair open-market value for what the federal government offers, and ensure that exchanges over $100,000 appear on departmental financial books.

2. What is described here occurs to some extent in two of the areas interviewed — Assistant Deputy Minister, Partnerships (Subsequently subsumed under ADM Corporate Services), at Citizenship and Immigration, and Director, External Relations, at Parks Canada — and, in a more complete fashion, in the work of the National Literacy Secretariat, Human Resources Development Canada.

3. The issue of seeking financial donations can be framed this way: There are various ways to give "gifts to Canada." But some people would limit how much the federal government seeks financial donations, for several alleged reasons: unfair competition with charitable-status organizations; unclear relationship between normal taxation and "voluntary taxation;" possible perception of pressure on corporations to donate; jeopardy to the impartial conduct of federal government business; and confusion with the charitable giving to political parties. The argument can be extended beyond donations to sponsorship: it can be alleged that the federal government has an unfair advantage over other support seekers in possessing so many properties that can provide benefits to sponsors; only the federal government can offer the benefit of "face time" with public officials; and with the federal government knocking on their doors, corporations have less time to listen to proposals from other organizations.

4. For example, "The Federal Government as 'Partner': Six Steps to Successful Collaboration," p. 4.

5. The scope of this study did not include direct interviews with corporate representatives. However, federal government interviewees who have had dealings with corporations provided many comments on the corporate perspective. Other research and writings were examined too.

6. Presentation by Henry Storgaard (Storgaard and Associates), IIR Conference, October 6, 1997, Ottawa.

7. For instance, focus-group research has shown that the third-strongest national identifier for Canadians, after the flag and the anthem, is national parks. Knowing such information is knowing what business calls **brand value.**

8. The line between necessity (1, 2) and opportunity (4, 5) is not rigid. For instance, whether a program **must** or merely **wishes** to extend its constituency may be disputed; but the advantage of leveraging communications with another entity applies in both cases.

9. It is hard to fathom why sponsorship specialists and collaborating parties (whether commercial or not-for-profit) should be any less concerned, any less careful about the long-term success of a valued program, than the program's staff. Moreover, firms don't want to be known for having dominated, desecrated or subverted something that many people value.

Patrimoine canadien
Canadian Heritage

Patrimoine canadien
Cadre du partenariat

Document d'information

Canada

Patrimoine canadien
Cadre du partenariat

Document d'information

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, plus d'information, ou faire parvenir vos commentaires, veuillez communiquer avec :

Doug Davidge
Gestionnaire, Partenariat et ententes de collaboration
Direction générale des communications,
Communications stratégiques et ministérielles
Patrimoine canadien
25, rue Eddy, 10ième étage
Hull (Québec) K1A0M5
Tél. : (819) 994-9570
Téléc. : (819) 994-9479
Courriel : doug_davidge@patrimoinecanadien.gc.ca

Ou consultez notre site Web : www.patrimoinecanadien.gc.ca

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 2002
No. de cat.: CH4-57/2002
ISBN : 0-662-66289-X

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le parrainage d'entreprise est une **relation commerciale** permettant à deux entités d'**échanger des éléments de valeur**, y compris une **manifestation publique de soutien**. Cette valeur peut être financière, en nature, ou consister en des avantages liés à la visibilité ou à l'exposition, à la publicité ou à la portée du marché. Il importe de ne pas confondre le parrainage avec les dons (la bienfaisance), la publicité, ou avec des approches innovatrices à l'acquisition de biens et de services.

Le parrainage d'entreprise est une stratégie bien ancrée chez les responsables de programmes de l'administration fédérale qui désirent accroître leurs ressources financières, se procurer des formes de soutien en nature et surmonter certaines entraves juridiques et juridictionnelles, en échange de différents types d'avantages offerts aux entreprises parrainantes, ou « parrains ». Dans certains cas, le parrainage répond à un besoin essentiel; dans d'autres, il vient rehausser une activité.

Si le monde canadien de l'entreprise a de plus en plus recours au parrainage, seule une minorité d'entreprises y sont engagées et les activités sportives demeurent beaucoup plus attrayantes pour les entreprises parrainantes que d'autres domaines tels les arts et les causes sociales.

Le secteur du parrainage d'entreprise est extrêmement concurrentiel : les entreprises sont littéralement submergées de propositions. Il importe de les approcher avec de solides analyses de rentabilisation et de manière très professionnel. Si on leur donne satisfaction, les entreprises seront disposées à amorcer une relation à long terme, qui aura pour effet d'amortir sur une longue période les frais initiaux d'établissement d'un parrainage.

Par contre, un parrainage d'entreprise sollicité de façon inadéquate a pour effet de sacrifier des occasions fructueuses, de saborder des ententes et de mettre rapidement fin à ce qui aurait pu devenir des rapports à long terme.

Les diverses composantes du ministère du Patrimoine canadien pratiquent déjà le parrainage d'entreprise de plusieurs façons et à différents degrés. Certains programmes possèdent une longue expérience d'autres formes de coopération avec des organisations communautaires et avec d'autres entités à caractère commercial ou non. Pour ces programmes, le parrainage d'entreprise peut être une étape nouvelle mais tout à fait accessible.

Il existe beaucoup de modèles prometteurs, au sein du Ministère comme ailleurs dans l'administration fédérale, auxquels se référer pour la conduite de rapports de parrainage qui se déroulent à l'avantage de toutes les parties et qui demeurent conformes aux valeurs et aux contraintes du programme parrainé.

Il existe également plusieurs modes de partage des responsabilités entre un programme et des spécialistes en parrainage d'entreprise (que ceux-ci soient employés du Ministère ou engagés à contrat). Toutefois, il existe également certains risques et les responsables de programmes doivent veiller à conserver la responsabilité effective de leur portion de la relation de parrainage. En effet, la compétence du consultant associé au processus n'enlève rien à la responsabilité mutuelle des parties engagées dans ce qui demeure leur propre relation de parrainage.

Un programme gouvernemental doté d'une relation réussie de parrainage d'entreprise ne diffère pas beaucoup de tout autre programme bien géré. Il doit lui aussi bénéficier des atouts suivants :

- de solides objectifs, stratégies et plans d'activités;
- les compétences et autres ressources appropriées;
- de bons systèmes de communication et de surveillance;
- un soutien fiable des échelons supérieurs.

L'établissement d'un parrainage pour un programme gouvernemental ajoute à ces atouts de nouvelles exigences :

- une compréhension des besoins et de la culture propres au monde de l'entreprise;
- un surcroît de créativité, de souplesse et de confiance;
- un certain talent pour le marketing.

Nous avons formulé un certain nombre de recommandations en vue d'aider le Ministère à faire un usage plus étendu des occasions de parrainage d'entreprise. L'essentiel de ces recommandations amènerait le Ministère à :

- formuler un cadre stratégique pour le parrainage d'entreprise, y compris certaines décisions quant aux éléments de son mandat pour lesquels un parrainage ne devrait pas être envisagé;
- établir des directives de base concernant les responsabilités et les processus associés au développement, à l'approbation et à la gestion de parrainages d'entreprise;
- ne considérer des parrainages au niveau pratique (programmes) que sur la base d'un plan stratégique d'activités du programme;
- traiter le parrainage d'entreprise comme une relation avec un intervenant clé et non comme un simple ajout de ressources.

Des suggestions de nature pratique concernant divers aspects de la planification et de la conduite de parrainages d'entreprise sont présentées en annexe, dans un genre de « coffre à outils » d'instruments et de méthodes. C'est dire que ce document est de type évolutif, une sorte de recueil de meilleures pratiques issues de l'administration fédérale et d'autres secteurs.

Mais les instruments pratiques ne peuvent faire leur travail en l'absence de bonnes politiques d'encadrement. Les outils les mieux affûtés au monde demeurent inutiles entre les mains de gens qui ne savent pas ce qu'ils construisent ou qui n'ont pas de plan.

Pour qu'un parrainage d'entreprise réussisse, chacun doit d'abord être bien au fait de ses politiques, de sa culture et de ses programmes particuliers, ainsi que des objectifs et de la culture d'éventuelles entreprises parrainantes. Voilà les principes fondateurs de tout plan de parrainage, et c'est après cette étape que les outils deviennent utiles.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 1

Le concept de parrainage d'entreprise.....2

• Ce que n'est PAS le parrainage d'entreprise 3

Les fondements d'une approche constructive du parrainage d'entreprise ...6

1. Engagement et cohésion à l'interne 6
2. Diversité et principes de base et non uniformité 7
3. Stratégie pensée à l'échelon du programme 8
4. Modèles de coopération 10
5. Choix organisationnels : qui fait quoi? 11

Les recommandations de principe 13

L'environnement politique : le climat propre au parrainage d'entreprise .15

• Conditions favorables dans l'administration fédérale 15
• Conditions favorables au sein de Patrimoine canadien 15
• Conditions défavorables dans l'administration fédérale 17
• Conditions défavorables à Patrimoine canadien 18
• Le climat externe : les conditions favorables dans l'entreprise canadienne 19
• Conditions défavorables dans l'entreprise canadienne 20

Annexe A. Neuf raisons de chercher des parrains et des partenaires 21

• Cinq attitudes-types des gestionnaires de l'administration fédérale face au parrainage et au partenariat 23

Annexe B. Expérience et méthodes : Exemples de programmes de parrainage d'entreprise 24

• Musée national des sciences et de la technologie : production de recettes sans interférence avec le programme 24
• Secrétariat national à l'alphabétisation : partenariats multilatéraux 25
• Centres d'amitié autochtones : favoriser des parrainages et des partenariats communautaires 26

• Secrétariat au tourisme patrimonial : co-investissement dans des objectifs communs et programmes de soutien réciproque 27
• Parcs Canada : partenaires des parcs canadiens 28
• Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale : soutien financier et non financier des programmes en cours 29

Annexe C. Entrevues 30

Notes 31

INTRODUCTION

La présente étude, publiée à l'origine en 1998 sous le titre « Partenariats efficaces avec le monde canadien de l'entreprise », a pour objet d'aider le ministère du Patrimoine canadien à se lancer dans le parrainage d'entreprise ou à en faire un usage plus étendu pour rehausser la prestation de programmes et innover dans ce secteur.

Republiée aujourd'hui, elle constitue un des éléments du *Cadre de partenariat de Patrimoine canadien* parce qu'elle se veut une solide base pour bien comprendre les questions générales relatives au partenariat pour les organismes de l'État. Les cinq recommandations formulées dans le chapitre sur les Fondements d'une démarche positive pour le parrainage d'entreprise constitueraient un bon point de départ pour tout ministère désirant élaborer une stratégie de partenariat.

L'étude avait pour objet d'aider le Ministère à élaborer un cadre stratégique pour le parrainage d'entreprise. À cette fin, le consultant a examiné la documentation sur le partenariat et le parrainage et interrogé trois douzaines d'intervenants dans ce secteur au sein du Ministère et ailleurs dans l'administration publique fédérale.

Le document propose une démarche stratégique reposant sur des facteurs internes et externes du « monde canadien de l'entreprise » et du gouvernement fédéral en général et du ministère du Patrimoine canadien en particulier. Il formule des recommandations stratégiques taillées sur mesure pour Patrimoine canadien tant à l'échelle du Ministère qu'à celui des programmes.

Les annexes renferment un exposé sur des conditions et des pressions que subissent les gestionnaires du gouvernement fédéral à qui on demande de trouver des parrains ou des partenaires, ainsi que des sommaires de plusieurs programmes du gouvernement fédéral qui offrent d'intéressants exemples de relations fructueuses avec des entreprises partenaires ou des parrains. Les gestionnaires peuvent s'en servir comme point de départ pour choisir l'orientation qui se prête le mieux à leur secteur de responsabilité.

LE CONCEPT DE PARRAINAGE D'ENTREPRISE

Une certaine confusion entoure les termes de parrainage et de partenariat, qui signifient différentes choses pour différentes personnes. Pour qu'un document comme celui-ci soit efficace et bien compris, il doit convenir d'un vocabulaire commun avec ses lecteurs.

Il est parfois plus aisé de préciser ce que ne signifient PAS certains mots. Le partenariat et le parrainage ne s'appliquent pas aux situations où les programmes du gouvernement fédéral fonctionnent de façon autonome. On parle d'autonomie pour les programmes qui possèdent la compétence pertinente et suffisamment de personnel et de pouvoir d'achat pour mener l'ensemble de leurs activités par eux-mêmes, tout en procédant au besoin à l'acquisition normale de biens et de services auprès de fournisseurs.

Inutile de préciser qu'une telle autonomie est devenue vraiment rare pour les programmes de l'administration fédérale. On voit plutôt la plupart des programmes devoir aujourd'hui s'allier avec d'autres entités. Ces autres entités peuvent être soit d'autres ministères et organismes fédéraux, soit des entités gouvernementales d'autres échelons, soit des organisations non gouvernementales, des entreprises commerciales ou sans but lucratif, ou des citoyens à titre individuel.

De telles alliances peuvent prendre plusieurs formes, dont le parrainage.

Le **parrainage** est une **relation d'affaires** dans laquelle deux entités **échangent des éléments de valeur.**

Même si une estimation précise peut se révéler complexe, il s'agit en principe d'un échange égalitaire, qui n'est pas censé être teinté de générosité d'une des parties à l'égard de l'autre. Il ne s'agit pas non plus (à l'extrême) d'une forme déguisée de philanthropie.

Le soutien accordé au propriétaire du programme peut être de nature financière ou prendre d'autres formes (utilisation de locaux, soutien expert, publicité, etc.). Le bénéfice qu'en retire le parrain prend souvent la forme d'une occasion de marketing (positionnement de marque, accès à un secteur-cible de la population, publicité, etc.).

De fait, **la publicité est un élément essentiel du rapport de parrainage** en ce que chacune des parties associe publiquement sa « bonne réputation » à celle de l'autre; le parrainage comprend une manifestation publique **d'affiliation** (qui demeure toutefois distincte de l'endossement d'un produit).

Le parrainage peut se développer pour devenir un partenariat. Les adeptes du parrainage considèrent qu'un rapport de parrainage idéal en est un où les deux entités entretiennent une relation à long terme d'ordre stratégique, qui les amène à se faire confiance et à contribuer réciproquement à leur planification d'activités.

Le travail en partenariat permet à chacune des parties de croître et d'influencer son vis-à-vis. **Ce que l'on construit devient aussi important que ce que l'on en retire.** C'est dire qu'un parrain qui est devenu un partenaire continue à en retirer des avantages mais qu'il considère l'enrichissement de l'activité ou du « bien » parrainé comme tout aussi important que son succès propre.

Ce que n'est PAS le parrainage d'entreprise

Il faut reconnaître la similitude des notions de « parrainage » et de « partenariat ». S'il n'est pas essentiel de les distinguer de façon stricte dans le parler commun, il existe certains autres phénomènes qu'il faut distinguer clairement du parrainage d'entreprise.

DE LA BIENFAISANCE

Le parrainage d'entreprise n'est pas une source magique de fonds; c'est un échange et non un rapport univoque du genre « Qu'est-ce que ça va me rapporter? »

Le parrainage n'est pas de la bienfaisance. L'activité philanthropique est un rapport univoque, alors que le parrainage est une relation réciproque, un échange.

Une forme habituelle de bienfaisance est le **don** d'argent, de biens ou de services, consentis **sans attente** d'un avantage quantifiable en échange. Cela peut se produire parce que le récipiendaire, ou **demandeur,** est incapable ou non désireux de remettre, en échange du don, autre chose qu'une forme limitée de reconnaissance, c'est-à-dire des remerciements, ou qu'il ne désire pas le faire. (Si le récipiendaire est reconnu comme oeuvre de bienfaisance par Revenu Canada, le donateur bénéficiera peut-être d'un crédit d'impôt pour la valeur du don.) L'autre forme habituelle de bienfaisance est le bénévolat, associé lui aussi à un don — habituellement celui d'un travail — sans attente d'un avantage quantifiable en retour.

(Il est clair que le gouvernement fédéral a raison d'encourager le bénévolat; dans certains domaines, comme celui des dons de trésors artistiques et historiques à des galeries d'art et des musées, le gouvernement a pour politique d'encourager les dons. De plus, les loteries organisées par l'État se traduisent habituellement par des dons financiers à des causes d'intérêt public. Toutefois, on peut débattre de l'opportunité d'une politique généralisée de **recherche active** par le gouvernement fédéral de dons financiers pour des programmes publics spécifiques.)

De la publicité

Beaucoup de parrainages offrent à l'entreprise parrainante un créneau de communications en échange d'une compensation monétaire. En quoi cette situation diffère-t-elle de la **publicité commerciale**?

On peut noter au moins deux différences importantes. D'abord, le parrain manifeste son engagement à l'égard de la nature même du « bien » parrainé et il exprime habituellement cet engagement sur la place publique par un énoncé explicite du genre « Nous sommes fiers de parrainer.» Le parrain ne se contente pas d'un appui financier ou autre pour le bien parrainé, il lui prête également sa « bonne réputation » par une manifestation publique d'affiliation (mais non d'endossement d'un produit). Pour sa part, le commanditaire ne s'intéresse que passivement à ce qui sert de support à sa publicité : il se demande simplement si ce support rejoint l'auditoire promis et si l'efficacité potentielle de ses annonces n'est pas diminuée par quelque autre publicité ou par le contenu du média. Le publicitaire ne manifeste aucune fierté d'association, il ne fait que payer un tarif.

En deuxième lieu, le parrain est invité à participer à un rapport qui peut avoir bien plus de facettes que le simple fait de payer pour rejoindre un auditoire avec un message. Par exemple, il peut être invité à fournir également un soutien non financier (un prêt de personnel ou de matériel, par exemple). Il peut aussi tirer d'autres avantages de son association avec le bien parrainé, comme une motivation accrue de son propre personnel.

L'achat de biens et de services

Enfin, le parrainage n'est pas une **acquisition**, c'est-à-dire un **échange commercial** entre un pourvoyeur (vendeur ou fournisseur) de biens ou de services et un client (acheteur). L'acheteur offre habituellement de l'argent mais il arrive parfois, dans le cas d'un **troc**, que des biens ou des services circulent dans les deux directions.

Du point de vue de l'administration fédérale, le parrainage d'entreprise peut ressembler beaucoup à de l'achat/vente ou à du troc, dans la mesure où un parrain fournit de l'argent, des biens ou des services en échange d'avantages tangibles ou intangibles[1].

Si la seule intention associée à une transaction est de se livrer à une forme traditionnelle d'achat/vente ou de troc, il est inutile de parler de parrainage. Certains gestionnaires font l'erreur d'utiliser le parrainage d'entreprise comme façon « plus économique » d'obtenir des éléments essentiels. Par exemple, au lieu de dépenser pour des frais de transport ou d'hébergement, ils offrent des avantages publicitaires à des compagnies aériennes et à des hôtels. En d'autres mots, ils procèdent à un troc pour ces services. Il serait dangereux que le parrainage d'entreprise devienne simplement une forme dérivée d'acquisition, assortie de l'attitude habituelle du client soucieux de garder ses distances (et parfois même soupçonneux ou hostile) et simplement désireux d'obtenir le plus possible en échange du moins possible.

Au lieu d'un tel objectif — une façon différente de défrayer des éléments de base — **la fonction des rapports de parrainage devrait vraiment être l'optimisation des objectifs stratégiques et des résultats escomptés d'un programme, ainsi que l'apport au parrain d'autres avantages qu'une simple contre-partie en échange de sa contribution financière ou autre.** (Pour ce faire, le programme doit disposer d'objectifs stratégiques bien articulés qui se prêtent à des rapports diversifiés et innovateurs avec des intervenants externes.)

LES FONDEMENTS D'UNE APPROCHE CONSTRUCTIVE DU PARRAINAGE

1. Engagement et cohésion à l'interne

> ***Le parrainage d'entreprise exige un engagement à long terme à l'échelon des cadres supérieurs et non pas uniquement un travail efficace et dévoué effectué aux échelons inférieurs.***

• **Les cadres doivent faire preuve de leadership pour que le Ministère adhère à une vision, des principes et des stratégies qui incitent à une coopération active avec des entités externes, de l'entreprise ou autres, plutôt qu'à un rapport distant.** Cela signifie, au minimum, se montrer réceptif aux besoins des entreprises parrainantes dans les dispositions d'exécution de programmes et, dans le meilleur des cas, prendre le risque d'élaborer des politiques et des programmes avec elles, en tirant parti de leur expertise.

• **Le Ministère doit consacrer au parrainage d'entreprise des niveaux réalistes de ressources et de temps.** Il doit investir dans cette formule en acquérant de l'expertise à l'interne, en élaborant des stratégies, en se tenant bien informé, etc. Mieux vaut ne rien faire que de traiter la recherche de rapports de parrainage comme un à-côté secondaire ou un simple ajout, sans ressources adéquates.

• **Les gestionnaires et cadres supérieurs doivent y prendre une part active.** Certaines relations engagent le Ministère à l'échelon des directeurs généraux ou plus haut. Certaines portes ne peuvent être ouvertes par des fonctionnaires d'échelon inférieur. Il existe certaines entreprises parrainantes pour qui un des avantages désirés en échange de leur soutien est un contact avec des hauts fonctionnaires fédéraux.

• **Les gestionnaires et cadres supérieurs doivent assurer un suivi uniforme aux ententes de parrainage d'entreprise** — c.-à-d. la livraison des avantages convenus — de façon à favoriser la croissance des rapports positifs créés et à protéger la réputation du Ministère.

La réalisation de ces objectifs exige des gestionnaires et des cadres supérieurs qu'ils s'informent au sujet des rapports de parrainage. Pour la plupart des hauts fonctionnaires, il s'agit d'un domaine encore inconnu; la première étape est de dissiper les attentes irréalistes et les inquiétudes non fondées.

2. Diversité et principes de base — et non uniformité

Vu la nature diversifiée du Ministère — qui s'occupe aussi bien de promotion des droits de la personne que de gestion de services d'infrastructure municipale dans un site historique ou un parc national — aucune solution ne saurait correspondre à tous les cas. La méthode qui donne d'excellents résultats ici pourrait se révéler dommageable ailleurs. De plus, certains domaines du mandat du Ministère pourraient, pour des raisons de principe, mal se prêter à tout parrainage d'entreprise.

Les directives ministérielles devraient être réduites au minimum. Ces directives devraient renseigner le personnel quant à la portée et aux objectifs du parrainage d'entreprise au Ministère, et quant à l'autorité qui leur est déléguée. Elles devraient préciser le niveau de participation du Bureau du ministre à de tels parrainages. L'adoption de directives générales aide le personnel à traiter avec les entreprises de façon professionnelle; de telles directives favorisent des pratiques uniformes (c.-à-d. équitables), et elles permettent une réponse uniforme aux propositions de parrainage non sollicitées.

Les règles strictes actuelles en matière de propositions non sollicitées s'appliquent aux acquisitions et non au parrainage d'entreprise. Lorsqu'il se penche sur une suggestion non sollicitée de parrainage d'entreprise, le Ministère devrait simplement s'assurer qu'il traite de façon équitable avec l'ensemble des parties intéressées et que l'État bénéficiera d'une juste valeur marchande ayant cours sur le marché libre.

Beaucoup d'accords de parrainage ont un caractère innovateur. Des directives trop détaillées auraient pour effet d'étouffer la créativité et l'esprit d'entreprise et d'initiative qui favorisent le développement du parrainage d'entreprise.

3. Stratégie pensée à l'échelon du programme

> ***Nous choisissons souvent des parrains en fonction de produits à soutenir alors que ce dont nous avons vraiment besoin, c'est d'un plus grand nombre de clients, d'un auditoire plus large, d'une communauté plus vigoureuse et d'une image rehaussée. Nous devrions rédiger des protocoles d'entente portant sur un effort commun de marketing à long terme plutôt que sur des ajouts à des activités particulières.***

Les parrainages associés à un programme s'avéreront beaucoup plus stratégiques s'ils sont planifiés sur la base d'une perspective à long terme, intégrée à une perspective stratégique.

Comme en témoignent sans ambages l'expérience et la documentation associées au parrainage d'entreprise, la planification des parrainages coïncide en grande partie avec le plan d'activités du programme.

Tout programme devrait connaître :

- l'ensemble de ses intervenants clés (clients, parties intéressées, alliés et concurrents potentiels);
- ses fonctions de base (e.g. réglementation, apport de services) à l'égard de ses intervenants clés;
- ce qu'il espère réaliser au moyen du parrainage, à court, moyen et long terme;
- la façon dont ces résultats seront mesurés;
- ses ressources;
- son milieu ou ses conditions de fonctionnement.

La connaissance de tous ces facteurs n'est qu'un élément d'une gestion efficace, comme le dit si justement la célèbre méthode de gestion du rendement : résultats, portée, ressources. **Et cette même connaissance est la base qui permet d'évaluer la façon dont un parrainage ou un partenariat pourrait contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques du programme.**

En d'autres mots : **pour qu'un parrainage d'entreprise soit aussi satisfaisant et avantageux que possible pour chacune des parties, il doit être intégré dès le départ à la planification du programme ou de l'activité en cause.**

Si les gestionnaires du programme en viennent à penser : « Qui sont tous les intervenants et que pourraient-ils vouloir apporter à la réalisation de ces objectifs de programme? », alors les parrains ou partenaires éventuels seront en mesure de contribuer à la conception et aux ressources du programme. Mais si le parrainage d'entreprise n'est envisagé que comme un ajout tardif à l'application du programme, certaines occasions seront sacrifiées et ceux des éventuels parrains qui se joindront au programme ne pourront y jouer qu'un rôle prédéterminé.

D'aucuns s'en trouveront peut-être minimisés et sous-valorisés. Par exemple, une société importante a affirmé qu'elle aurait pris une part plus active au Défi un million de drapeaux si elle avait été invitée à s'y joindre plus tôt. Elle a trouvé moins intéressante l'invitation lancée à la onzième heure de rescaper un programme qui éprouvait des problèmes.

Les responsables de programmes doivent également être certains des raisons qui les amènent à chercher des parrains ou des partenaires. Leur démarche à l'égard d'entités externes montrera s'il s'agit d'une situation de **nécessité** ou d'**opportunité**, pour ce qui est des **revenus**, des **éléments de structure**, ou des **facteurs juridictionnels, juridiques ou politiques.**

Les convictions et les attitudes des gestionnaires entrent également en ligne de compte.

S'ils ont un tempérament de « bâtisseurs » ou de « brasseurs d'affaires » (voir l'annexe A), il est alors plausible de chercher dans un parrainage d'entreprise un soutien structurel ou financier.

Mais si ce n'est pas le cas, mieux vaut s'en tenir à un modèle d'acquisitions et de production de recettes. Par exemple, si le gestionnaire d'un événement attrayant hésite à s'engager dans un rapport réciproque avec des entreprises, cette personne aurait tort de chercher des revenus dans un rapport de parrainage d'entreprise en échange de créneaux promotionnels. Mieux vaudrait créer une publication à l'occasion de l'événement et simplement y vendre de la publicité.

Les programmes doivent être réalistes au sujet des contraintes à imposer à la participation d'entreprises.

Si un programme porte sur un domaine trop délicat pour que les intervenants puissent être consultés au stade de l'élaboration des plans, il faut accepter que tout ce que ce programme peut offrir à des entreprises est la possibilité de fournir et de rendre public leur soutien financier à une activité déjà formulée.

Pour organiser un soutien non financier de nature plus complexe ou pour explorer la possibilité d'un rapport à long terme, les parrains éventuels ont besoin d'être intégrés au processus de planification. C'est pourquoi le parrainage d'entreprise et le partenariat peuvent tout simplement ne pas être appropriés aux programmes de nature particulièrement délicate.

Enfin, le Ministère doit mettre au point des solutions de rechange — financement par crédits ou réduction d'envergure ou abandon de l'activité — au cas où des programmes n'arriveraient pas à susciter le soutien de parrainage prévu.

4. Modèles de coopération

Compte tenu de l'orientation stratégique et des objectifs généraux où s'insère le parrainage d'entreprise pour chaque domaine particulier de politique ou de programme, les rapports avec des parrains peuvent adopter divers modèles.

Voici une liste, non exhaustive, de modèles couronnés de succès dans lesquels le **programme de l'administration fédérale :**

• **partage l'élaboration de ses politiques et de ses programmes** et met en commun ses fonds avec tous les intervenants (Secrétariat national à l'alphabétisation);

• **co-investit avec des partenaires de l'industrie** dans des produits à objectif commun coordonnés par un vendeur (Secrétariat au tourisme patrimonial);

• **offre l'avantage d'une association avec la programmation actuelle** en échange d'un soutien financier ou autre à cette programmation (Journée pour l'élimination de la discrimination raciale, Défi un million de drapeaux, expositions internationales, etc); c'est le rapport le plus connu de parrainage d'entreprise;

• **co-produit des biens uniques** avec des entreprises actives dans les secteurs commerciaux appropriés (Études canadiennes, Parcs Canada);

• **offre l'avantage d'une association avec la programmation actuelle** afin d'augmenter les ressources disponibles pour la programmation **future** (Musée national des sciences et de la technologie);

• **compte sur une tierce partie à but non lucratif** pour faciliter une relation complexe (rôle joué par Partenaires des parcs canadiens face à l'entreprise, aux parcs provinciaux et à Parcs Canada, à l'occasion d'événements nationaux);

• formule ses critères de **subventions et de contributions** de façon à **obliger les récipiendaires à trouver d'autres parrains ou partenaires** (Multiculturalisme, Centres d'amitié autochtones);

• **se contente de fournir un soutien d'arrière-plan**, tel que des conseils et un travail d'éducation et de recherche dans des secteurs qui posent des problèmes, tout en encourageant les organisations clientes à développer leurs propres rapports avec l'entreprise (Sport Canada).

5. Choix organisationnels : qui fait quoi?

À un pôle : le programme entièrement autonome. Le personnel du programme s'occupe de tous les aspects du parrainage. C'est une situation inhabituelle, en ce que peu de programmes ont déjà investi le temps d'apprentissage et les ressources de soutien leur permettant d'atteindre ce stade d'autonomie.

À l'autre pôle : le programme entièrement confié à l'externe. Des consultants ou organismes de publicité, de relations publiques ou de marketing sont engagés pour fournir une solution clé en main. Bien que certaines entreprises de spécialistes soient extrêmement compétentes dans ce domaine et arrivent réellement à « livrer la marchandise », il existe certains pièges à éviter lorsqu'on s'en remet entièrement à des entrepreneurs. Les problèmes les plus souvent cités sont les suivants : un manque de compréhension ou de doigté de la part des entrepreneurs qui les amène à mal représenter le programme; une préparation insuffisante au sein du programme (notamment au plan de la pensée stratégique ou de la planification d'activités); et un malaise dans l'établissement d'un rapport à long terme avec les entreprises parrainantes lorsque des entrepreneurs agissent comme intermédiaires. (Cette question est traitée de façon détaillée dans *L'ABC de la commandite*.)

Une solution intermédiaire consiste à n'engager des fournisseurs externes que pour certaines portions de l'effort de parrainage, ou comme élément d'un processus d'apprentissage visant à rendre le programme autonome. Cette méthode semble se révéler très satisfaisante, à condition que les rôles du programme et de l'entrepreneur soient clairement établis et que les deux parties entretiennent de bonnes communications.

Une autre position intermédiaire, qui devient présentement la norme dans les musées et dans d'autres organismes culturels, est de créer un service interne de parrainage d'entreprise, ou service d'expansion commerciale (SEC). (On parlera aussi de marketing et de recherche de parrainage, d'alliances stratégiques, de relations extérieures, etc.) Les avantages d'un SEC ou de quelque autre service spécialisé en parrainage sont l'acquisition de connaissances avancées par quelques membres du personnel (ce qui minimise la formation à donner), ainsi que des rapports habiles avec le monde de l'entreprise, une politique stable et un point de contact unique pour les entreprises parrainantes.

Il existe toutefois certains risques :

- des problèmes de coordination entre le SEC et les programmes;
- des lacunes de réflexion stratégique chez le gestionnaire du programme;
- un désintéressement du gestionnaire à l'égard du rapport avec l'entreprise parrainante.

Au lieu de gérer le parrainage lui-même — ce qui équivaudrait à assumer le rôle du gestionnaire de programme — un SEC devrait s'en tenir à un ou plusieurs des rôles suivants :

- **élaboration du concept et soutien à sa formulation (clarifier les objectifs, les rapports et les résultats désirés) auprès du gestionnaire du programme;**
- **soutien à l'établissement de liens (avec d'éventuels parrains et d'autres partenaires);**
- **assistance au moment de faire des exposés destinés à la haute direction;**
- **coordination d'efforts au sein du Ministère;**
- **conception et soutien à la mise en oeuvre du cadre de gestion et du cadre d'évaluation du projet.**

Cette formule a l'avantage de laisser aux gestionnaires de programme la responsabilité de leur programme politique et de leurs opérations.

Le rôle du SEC peut faire partie d'une perspective plus large, qui intègre l'ensemble des rapports entre les intervenants[2]. Selon ce modèle, le parrainage d'entreprise n'est qu'un élément de l'ensemble des rapports légitimes qu'entretient un programme ou un ministère avec des intervenants. Une telle perspective rappelle aux décideurs de garder à l'esprit d'autres formes d'engagements, de solutions et d'intérêts lorsqu'ils envisagent des occasions de parrainage d'entreprise.

LES RECOMMANDATIONS DE PRINCIPE

Les présentes recommandations s'en tiennent aux questions **générales** soulevées dans le contexte de cette étude. Il ne faut pas y voir un ensemble complet de recommandations de principe.

Le ministère du Patrimoine canadien devrait :

• **Clarifier le processus de délégation de pouvoirs** pour la négociation et l'autorisation de parrainages d'entreprise. Le Ministère devrait définir les rôles respectifs des praticiens (gestionnaires et personnel des programmes parrainés), des spécialistes (conseillers et fournisseurs de services) et de la haute direction.

• **Élaborer une perspective stratégique du Ministère** en matière de parrainage d'entreprise, en se servant de réflexions comme la présente étude et de modèles empruntés à d'autres institutions de l'administration fédérale. Il s'agira entre autres de préciser les limites du parrainage d'entreprise, à savoir les éléments de son mandat qui ne s'y prêtent pas. Il pourra également être nécessaire de se livrer à une réflexion de base quant à la nature particulière de la participation des entreprises à la vie communautaire.

• **Mettre au point un ensemble restreint d'instruments d'orientation,** de façon à permettre aux gestionnaires de tous les échelons d'harmoniser leurs efforts dans le secteur du parrainage. Ces instruments devraient comprendre un guide d'estimation des « propriétés » du Ministère.

• **S'assurer** (au niveau où les programmes opérationnels sont conçus et gérés, c.-à-d. surtout aux échelons des programmes et des directions) **que les programmes soient dotés de plans stratégiques qui laissent suffisamment de place à une coopération avec les intervenants;** le Ministère devrait aussi aider ces programmes à acquérir les compétences nécessaires au développement et au soutien de rapports fructueux de coopération — y compris des parrainages lorsque cela s'avère convenable — soit de façon autonome, soit en partenariat harmonieux avec des sources internes ou externes d'expertise.

• **Créer une base de données simple,** utilisée exclusivement à l'interne, pour permettre au personnel de coordonner ses approches à l'endroit d'entreprises cibles spécifiques.

• **Rendre publiques ses politiques de parrainage** de différentes façons, y compris sur son site Web.

• **S'assurer que ses alliés du secteur sans but lucratif bénéficient également des ententes de parrainage** dès leur stade de leur conception et de la recherche. (Il s'agit d'une excellente retombée des conventions tripartites où un programme est exécuté par des organisations non gouvernementales et des entreprises parrainantes, tandis que le gouvernement fédéral conserve un rôle d'arrière-plan.)

• **Décider**, à l'échelon de la politique stratégique du Ministère (plutôt que programme par programme), **s'il est souhaitable de rechercher des dons financiers**[3]. Tout en étant susceptible d'intéresser d'autres ministères, cette question est particulièrement pertinente à Patrimoine canadien vu son rôle central dans les politiques qui influent le secteur du bénévolat.

• **Prévoir un forum ou d'autres mécanismes de cueillette et d'échange de renseignements par ses spécialistes en parrainage et en partenariat.** Un tel forum contribuerait à trois objectifs connexes : la formation permanente de ces spécialistes, le développement de meilleures pratiques, et une collaboration et une coordination à l'interne.

• **Créer au Ministère un programme de formation sur les éléments de base du parrainage d'entreprise, destiné à ses gestionnaires et cadres supérieurs** et favorisant une formation accrue de l'ensemble des praticiens (c.-à-d. non seulement des spécialistes mais de tous les gestionnaires et le personnel participant à des parrainages). En règle générale, les fonctionnaires ont intérêt à mieux connaître la culture et les modes de fonctionnement du secteur privé.

L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE : LE CLIMAT PROPRE AU PARRAINAGE D'ENTREPRISE

Conditions favorables dans l'administration fédérale

Le gouvernement fédéral possède une expérience longue et diversifiée des accords de partenariat et de parrainage[4]. Un sommaire préparé par le Bureau du Conseil privé, Groupes de travail des sous-ministres, intitulé : « De l'étude à l'action » (19 décembre 1996), faisait du **partenariat** un thème horizontal prioritaire. Quant au Secrétariat du Conseil du Trésor, il se montre enthousiaste à l'endroit du « partenariat entre les secteurs public et privé » comme mode différent de prestation de services. Les ministères ont maintenant beaucoup plus de latitude pour conserver les recettes qu'il produisent: la création de « comptes à fins déterminées » dans le but de conserver les recettes issues de parrainages est aujourd'hui devenue courante aux dires de ceux de nos répondants qui ont fait l'essai de cette formule.

Le partenariat crée de la valeur ajoutée lorsqu'il est effectué de façon appropriée. De nouvelles formes de partenariat avec l'entreprise privée ou avec d'autres gouvernements ont connu une expansion rapide au cours de la dernière décennie, attirant l'attention de l'Examen des programmes. Le parrainage d'entreprise est un « domaine porteur» dans l'administration fédérale, comme source de créativité et d'innovation.

Le partenariat et le parrainage peuvent rapprocher le gouvernement fédéral et d'autres acteurs sociaux. Cette formule peut servir à orchestrer les efforts communs d'une foule d'intervenants dans des causes communes comme celle de l'alphabétisation, d'où un succès accru pour certains objectifs communs et une plus grande unité sociale.

Le partenariat et le parrainage répondent à des impératifs et à des occasions d'ordre structurel et budgétaire. Il se peut que certains programmes n'aient pas accès à tout le financement ou les éléments structurels dont ils ont besoin, ou qu'ils ne disposent que du strict minimum. Le partenariat et le parrainage peuvent produire des ressources ou permettre d'en économiser ou de les dépenser plus efficacement. Ces formules peuvent également servir à contourner des obstacles d'ordre juridique ou juridictionnel, tout en contribuant à rendre plus acceptables au plan politique des initiatives du gouvernement fédéral. (On trouvera à l'annexe A un survol des conditions ou des pressions typiques qui font accroître l'intérêt pour le parrainage d'entreprise.)

Conditions favorables à Patrimoine canadien

L'expérience du Ministère au chapitre du partenariat et du parrainage est si étendue qu'elle rend impossible une énumération complète. On y trouve, notamment : une association avec des entreprises parrainantes dans les parcs nationaux et les sites historiques nationaux, dans le but d'appuyer des activités spéciales, d'offrir des produits exclusifs et de mettre en valeur des sites exceptionnels; la participation de sociétés privées aux programmes ministériels de formation à la diversité; une participation commerciale à la production et à distribution de matériel pédagogique concernant le Canada; la promotion d'alliances entre des intervenants clés associés au Ministère (tels des associations sportives, artistiques ou ethnoculturelles, des groupes d'échange jeunesse et des Centres d'accueil autochtones) et des entités parrainantes ou partenaires dans leurs communautés; une promotion coopérative du tourisme patrimonial; la participation d'entreprises à la présence du Canada lors d'expositions internationales; et beaucoup plus encore.

Ce tableau de réussites est plus fourni en certains secteurs du Ministère qu'en d'autres. Sport Canada et le secteur du Développement culturel et du Patrimoine ne participent pas directement à des parrainages, mais ils représentent des collectivités où le parrainage d'entreprise existe depuis longtemps sous différentes formes. Parcs Canada entretient des rapports de parrainage direct à l'échelon local, régional et national. C'est même un chef de file dans l'administration fédérale dans l'éducation au partenariat et dans la création de modèles innovateurs comme l'organisme Partenaires des parcs canadiens.

Par contre, la Direction de l'identité canadienne (DIC), et ses directions avec lesquelles elle travail en collaboration à la Direction générale, Participation des citoyens et Multiculturalisme, ont moins participé à des initiatives de parrainage. Toutefois, ces directions possèdent une solide tradition de rapports de coopération avec le secteur bénévole (organisations communautaires, associations ethnoculturelles, etc.). Ces formes de coopération partageaient certaines caractéristiques avec la relation de parrainage, même si leur terminologie était entièrement différente.

Dans cette perspective, on peut affirmer que la plupart des éléments du Ministère peuvent s'appuyer sur une expérience positive dans le domaine du parrainage d'entreprise et, plus généralement, du partenariat. Cette prise de conscience est particulièrement importante pour les secteurs de développement social et d'identité nationale du Ministère. **Le développement de rapports de parrainage pourrait s'avérer tout aussi important que le travail effectué dans la perspective traditionnelle du développement social, pour des raisons analogues.** Les entités commerciales font tout autant partie de la réalité du pays que les organisations bénévoles, les groupes communautaires et les citoyens. Il est légitime pour le personnel du Ministère de traiter la collaboration avec des entreprises comme une activité de base et non un simple ajout qui présenterait des risques importants et des résultats incertains.

En plus des réussites déjà accumulées, nos répondants signalent d'autres conditions favorables.

- Beaucoup de « biens » désirables attirent d'éventuels parrains au Ministère.
- On insiste de plus en plus au Ministère sur les résultats et sur la collaboration, notamment en raison d'une réduction des ressources disponibles.
- De nouveaux outils comme Intranet favorisent une collaboration à l'interne.
- Le personnel manifeste beaucoup d'expertise et de dévouement dans ces secteurs de programme.

Conditions défavorables dans l'administration fédérale

Les répondants ont signalé les sujets d'inquiétude suivants.

• **Beaucoup d'organismes du gouvernement fédéral recherchent du soutien auprès des mêmes entreprises.** Il n'existe aucune coordination interministérielle de ces approches. Le volume de propositions (et même de requêtes) issues du gouvernement fédéral pourrait devenir un sujet d'irritation, et des difficultés pourraient survenir vu le manque d'uniformité des positions adoptées par différents ministères.

• **Le manque de préparation de certains représentants de l'administration fédérale nuit à leurs collègues dans la recherche de parrainages.**

• **Les programmes gouvernementaux de portée nationale tendent à chercher des parrains qui ont une présence pancanadienne et à insister pour mener avec eux une activité uniforme dans l'ensemble du pays.** Cependant, même si une entreprise est active d'un océan à l'autre, ses besoins en marketing peuvent différer de région en région. Il est donc possible que cette entreprise préfère parrainer différents types d'activités dans différentes régions.

• Les activités de parrainage et de partenariat **sont dépourvues d'instruments reconnus pour s'intégrer à l'activité de l'ensemble du gouvernement.** Mis à part des échanges informels entre praticiens, on note une pénurie de renseignements, très peu de mise en commun de meilleures pratiques et d'activités d'apprentissage et un manque de suivi systématique des rapports établis avec le monde de l'entreprise pour éviter des chevauchements. Même si les termes « parrainage » et de « partenariat » sont de plus en plus populaires chez les gestionnaires supérieurs, ces domaines ne bénéficient encore d'aucune attention stratégique perceptible aux échelons les plus élevés.

• **Les instruments financiers dont disposent les ministères sont conçus en fonction de l'achat de biens et de services et du suivi à donner à des paiements et à des contributions.** Il faut d'autres types d'instruments pour ouvrir la porte à l'investissement, aux ententes tripartites, aux relations d'aval, au partage des recettes et à d'autres besoins spécifiques aux rapports de parrainage.

• **L'échéancier fédéral rigide de planification et de budgétisation peut entrer en conflit avec les échéanciers du secteur privé** au moment d'étudier de nouvelles initiatives. L'évolution du marché pourrait amener une entreprise à explorer la possibilité d'un parrainage à un moment de l'année qui ne convient pas au gouvernement, et inversement.

Conditions défavorables à Patrimoine canadien

Les entrevues révèlent une mise en oeuvre inégale des initiatives de partenariat et de parrainage au Ministère. On note **beaucoup d'enthousiasme** dans certains secteurs où le parrainage d'entreprise est mis en valeur et a été reconnu pour sa contribution au succès des politiques et des programmes du Ministère. Les gestionnaires et les agents qui participent directement à ces initiatives perçoivent leur travail comme motivant et non routinier et en tirent un surcroît de connaissances et de compétences.

Certains gestionnaires, par contre, **manifestent de l'appréhension et des réticences.** Il semble qu'une des raisons de leur attitude soit le fait de ne pas comprendre **la façon dont le parrainage d'entreprise peut correspondre aux domaines d'activité, aux valeurs de base et aux principes du Ministère.** Ces personnes n'arrivent pas à concilier l'engagement dans des rapports de parrainage et leur fidélité à l'égard des valeurs de la fonction publique et de « l'esprit » du Ministère.

D'autres gestionnaires se montrent **bien disposés mais retenus par l'incertitude et l'insécurité.** Ils hésitent au nom de ce qu'ils perçoivent comme **une absence de cohérence au sein du Ministère quant aux politiques et aux pratiques ayant des incidences sur le parrainage; ils évoquent également les ressources, les structures et les attentes peu appropriées.**

Les facteurs négatifs mentionnés par les répondants comprennent notamment :

• **d'inexorables compressions des ressources** qui laissent aux programmes trop peu de temps pour faire du bon travail;

• **l'impression d'une transition rapide et désespérée** vers le parrainage d'entreprise, sans compétences et orientation ministérielle adéquates, mais simplement pour répondre au manque de ressources;

• **des lacunes au plan de l'autorité déléguée, de la confiance et de la latitude** qui permettraient aux gestionnaires de programmes de traiter de façon professionnelle avec les entités parrainantes;

• **une incertitude quant aux vues de la haute direction au sujet du parrainage et du partenariat;** on se demande également si on est sur la même longueur d'onde que le Bureau du ministre quant au « quoi », au « pourquoi » et au « comment » des parrainages efficaces;

• **un comportement d'évitement des risques aux échelons supérieurs,** qui se traduit par un manque de délégation de pouvoir; ce comportement est perçu comme découlant d'une inquiétude à l'idée d'une critique médiatique du parrainage de biens ou d'événements du Ministère par le secteur privé;

• **l'absence d'une « mémoire » organisée, c.-à-d. d'une base de connaissances sur ces questions au Ministère;**

• **l'absence d'une orientation et de normes ministérielles en matière de parrainage d'entreprise,** surtout dans les domaines (l'estimation des avantages ou l'implication du Bureau du ministre) où un manque d'uniformité pourrait s'avérer embarrassante.

Les résultats de ces problèmes sont non seulement une perte d'occasions intéressantes mais également des ruptures d'ententes. Un exemple : la multiplication d'échelons d'approbation et de diversions de dernière minute se traduit par l'impression en retard d'une brochure publicitaire qui sera distribuée trop tard pour rejoindre l'ensemble de l'auditoire promis au parrain du projet.

Le climat externe : les conditions favorables dans l'entreprise canadienne

L'expérience des praticiens du parrainage que nous avons rencontrés indique, tout comme les parutions et les recherches récentes du secteur privé en ce domaine[5], qu'un soutien réel nous attend auprès d'entreprises intéressées au parrainage. Ce soutien peut être très lucratif si l'on sait harmoniser les programmes de marketing des deux parties. **Un sondage mené récemment auprès de 60 grandes sociétés canadiennes a indiqué une hausse marquée des intentions de parrainage, en comparaison des résultats d'une recherche semblable effectuée en 1994.** En matière de secteurs, on note que celui des sports gagne du terrain aux dépens de la commercialisation de l'art et de la culture, des questions communautaires et des causes humanitaires; les organisations sportives sont devenues hautement professionnelles dans leur sollicitation du secteur privé et elles offrent un accès à des auditoires qui intéressent les entreprises[6].

Les parrainages font l'objet d'une concurrence féroce et le succès exige une préparation intégrale et une politique de suivi assidu. Voici quelques éléments clés.

• **Les entreprises désirent ardemment explorer de nouvelles occasions de ciblage sélectif.** Cela peut comprendre un désir d'exclusivité et l'intention de damer le pion à leurs concurrents, avantage au nom duquel elles sont prêtes à payer plus cher.

• **Elles sont disposées à s'engager dans des rapports à long terme** favorables à leur croissance et à celle du bien parrainé, si les avantages escomptés sont obtenus. Même si elles ne s'attendent peut-être pas à voir de résultats concrets avant plusieurs années, elles sont disposées à apprendre et à bâtir.

• **Il est de plus en plus important pour les entreprises d'afficher un solide engagement social.**

• Le parrainage est une relation d'affaires. **Les entreprises s'attendent à se voir présenter des analyses de rentabilisation de qualité au sujet des accords de parrainage proposés.** Ces analyses doivent comprendre la nature du bien en cause et des données d'ordre démographique et psychométrique (c.-à-d. les caractéristiques de la population rejointe par le bien parrainé et les effets de ce bien sur leurs attitudes[7]).

• **Les négociations sur l'échange d'éléments de valeur sont des négociations commerciales :** les entreprises pensent d'abord à leur bénéfices. À mesure que décroît le rendement d'autres formes de promotion (p. ex. la hausse des coûts de publicité télévisée, même si les téléspectateurs changent de poste durant les annonces), les entreprises songent au parrainage comme solution de rechange.

• **Les entreprises s'attendent à un traitement professionnel, digne du milieu des affaires.** La poursuite pragmatique et innovatrice de résultats pèse plus lourd à leurs yeux qu'un respect bureaucratique pour des règles qui ne semblent pas contribuer aux résultats escomptés. Le respect de la parole donnée et la livraison des avantages promis se révèlent plus convaincants que les tergiversations d'ordre politique. On comprend et respecte plus facilement les risques commerciaux que les risques politiques.

Conditions défavorables dans l'entreprise canadienne

Il n'existe que quelques facteurs ou conditions dans le secteur privé qui se révèlent, de façon générale, défavorables à l'établissement de rapports de parrainage avec des programmes fédéraux.

• **Les répondants signalent une certaine impression d'épuisement vu le nombre élevé de propositions que reçoivent leurs contacts dans le secteur privé.** Même si en principe, chacun désire toujours envisager toutes les occasions commerciales intéressantes, les entreprises ne disposent pas d'énormément de temps et d'énergie à consacrer à ce genre de recherche.

• **Certaines entreprises ont dit à des répondants avoir l'impression d'être « imposées deux fois »** lorsque le gouvernement fédéral les approche pour des dons ou pour des parrainages qui équivalent en fait à des dons déguisés. Ce genre de déguisement peut prendre plusieurs formes : par exemple, un ministère offre des avantages qui valent clairement moins que le soutien demandé, ou il n'offre pas d'avantages tangibles en échange du soutien, ou il ne livre pas les avantages promis.

• **On note aussi de l'irritation à l'égard de cas occasionnels où certains fonctionnaires fédéraux ou les représentants qu'ils engagent ont tendance à aborder de manière trop agressive ou insuffisamment réfléchie les entreprises.**

• **Il existe souvent un problème de valeur non réalisée et de possibilités qui demeurent inexploitées.** Seules quelques entreprises tirent entièrement partie d'une activité de parrainage (par exemple, en se dotant d'un programme de communications qui rehausse leur image, ou en faisant participer leur personnel à une expérience stimulante).

• **Plusieurs sociétés ont de la difficulté à comprendre certaines caractéristiques fondamentales de l'administration fédérale,** par exemple la distinction entre un bureau du ministre et un ministère, ou le fait que les biens appartiennent à la population, ce qui nécessite le paiement de droits pour l'utilisation d'une propriété intellectuelle appartenant à l'État.

• **Certaines entreprises acheminent toutes les requêtes externes à un même guichet de « relations publiques »**, ce qui rend difficile l'accès au service du marketing.

• **Certaines compagnies d'envergure nationale fonctionnent de façon décentralisée,** à tel point qu'il n'existe aucun bureau capable d'engager l'entreprise à livrer un avantage dans l'ensemble du pays.

ANNEXE A. NEUF RAISONS DE CHERCHER DES PARRAINS ET DES PARTENAIRES D'ENTREPRISE

Le parrainage et le partenariat sont d'abord des types d'**association**. Mais pourquoi choisir d'associer des programmes du gouvernement fédéral à d'autres entités? On suggère habituellement trois motifs à cette démarche : des questions de compétence, la promotion d'une cohésion sociale accrue, et (de plus en plus) la réduction des ressources. Toutefois, les entrevues que nous avons menées révèlent dans l'administration fédérale une palette plus nuancée de **motivations d'association** qui répondent à toute une variété de **conditions et d'impératifs :**

1. **Nécessité structurelle.** Beaucoup de programmes publics ont un caractère complexe qui exige la collaboration de plusieurs intervenants. Ils sont par nature des phénomènes multi-agents (« Cela se fait à deux. »). Par exemple, le tourisme engage les secteurs des transports, de l'alimentation et de l'hébergement, des attractions, et souvent ceux de la sécurité et de la police. De plus, quel que soit le budget de communications d'un programme, il existe des auditoires qu'il ne pourra atteindre efficacement que s'il appuie sa démarche sur des entités qui rejoignent et influencent déjà ces groupes cibles[x].

2. **Besoin de recettes.** La structure de l'activité du programme empêche un financement de l'ensemble de ses éléments de base par les services votés du Ministère. Il faut donc, soit que des recettes soient produites par l'activité elle-même (p. ex. les frais d'entrée à beaucoup d'événements culturels), soit que d'autres participants cotisent à son budget de base (p. ex. le financement de la participation canadienne à des expositions internationales).

3. **Contrainte juridictionnelle ou juridique.** Un programme fédéral ne peut réaliser ses activités en l'absence d'un rapport avec d'autres compétences (p. ex. la production de biens ou de services pour des écoles de niveau primaire ou secondaire).

4. **Occasion structurelle.** Même s'il est en mesure de mener son activité de base de façon autonome, un responsable programme fédéral accueille favorablement une occasion de l'améliorer grâce à l'engagement responsable de d'autres entités (p. ex. un musée présentant une exposition sur les débuts de la téléphonie voit celle-ci enrichie par du matériel technologique de pointe fourni par des sociétés de télécommunications).

5. **Occasions de recettes.** Même s'il dispose de crédits votés suffisants pour compléter son activité de base conformément à son plan, imputer des frais pour ses produits, services ou autres avantages permet aux responsables d'un programme fédéral d'amasser des recettes pour d'autres activités actuelles ou futures (p. ex. le programme de parrainage d'entreprise du Musée national des sciences et de la technologie a pour objet d'accroître le budget de base de futures expositions).

6. **Préférence stratégique ou politique.** Des gestionnaires estiment qu'ils réaliseront davantage leurs objectifs s'ils coopèrent avec le milieu des affaires et avec d'autres secteurs (p. ex. les «conversations sur nos politiques» et l'application commune d'un programme, modèle multipartite favorisé par le Secrétariat national à l'alphabétisation, ou l'utilisation par Parcs Canada de parrainages pour étendre sa portée et pour profiter de l'expertise en marketing du secteur privé). Le parrainage ou le partenariat peuvent également être des façons de réaliser un objectif plus large, comme la cohésion sociale.

7. **Différents des modes de prestation de services (DMPS).** Cette formule peut contribuer à améliorer les résultats ou à réduire les coûts au moyen de nouveaux accords avec d'autres entités (p. ex. le partage de services administratifs et autres par les locataires des Terrasses de la Chaudière). La DMPS est un impératif qui est parfois une nécessité et parfois une occasion de développement.

8. **Optique.** Il arrive parfois qu'un programme tire avantage du fait de pouvoir démontrer qu'il reçoit un soutien venant d'autres secteurs que du seul gouvernement fédéral.

9. **Effet d'entraînement.** Certains gestionnaires peuvent penser : « Les leaders sont partisans de cette formule : mieux vaut l'adopter ou nous perdrons des points »; ou « Tant de gens le font, cela doit marcher. Essayons et nous apprendrons sur le tas. » Même si l'expérience est souvent un bon guide, il peut être désastreux de se jeter à l'eau sans préparation. Les spécialistes du parrainage d'entreprise au gouvernement fédéral et dans l'entreprise privée déplorent souvent l'absence de compétence et même de respect et de compréhension élémentaires que manifestent certaines personnes dans leur travail de représentation au nom de l'administration fédérale.

Les six premières de ces raisons reflètent des **conditions** objectives externes que vivent les gestionnaires. Les trois dernières correspondent davatange aux **pressions** externes qu'ils peuvent ressentir.

Cinq attitudes-types des gestionnaires de l'administration fédérale face au parrainage et au partenariat

Aux facteurs externes correspondent des facteurs **internes**, les **attitudes des gestionnaires.**

Certains gestionnaires s'adaptent de façon très constructive à ces conditions et pressions; d'autres gardent une attitude neutre; enfin, certains réagissent négativement. Malgré une foule d'états intermédiaires, il est possible de décrire sommairement — pour ne pas dire, caricaturer — les attitudes des gestionnaires en cinq « attitudes-types » particulières.

1. Le **Brasseur d'affaires** perçoit les occasions d'échanges de valeur, souvent dans des circonstances ou selon des modèles innovateurs, comme étant à l'avantage mutuel du parrain et du programme fédéral.

2. Le **Bâtisseur** aime créer à neuf avec d'autres partenaires dont l'intérêt et l'engagement vont au-delà de l'avantage mutuel. Réunis par des objectifs compatibles et par une vision commune, les partenaires se perçoivent comme mandats complémentaires d'un bien public important.

3. Le **Résistant** se laisse entraîner avec scepticisme, inquiet de ce que le parrainage soit trop risqué, trop peu rentable ou complètement inefficace.

4. L'**Exploiteur** formule des accords qui tirent profit des autres parties, sous-évaluent leur contribution ou délestent le gouvernement fédéral de ses responsabilités, ce qui amène les autres parties à se sentir exploitées. (Cela peut se produire par inadvertance, lorsqu'une ou plusieurs des parties ne comprend pas entièrement une entente ou ne révèle pas entièrement ses propres intérêts.)

5. Le **Puritain**, convaincu que « le parrainage est de la prostitution » et qu'il est contraire aux principes moraux de la fonction publique, se tient à bonne distance de tout parrainage d'entreprise[9].

On voit bien que ces portraits sont caricaturaux. Ils ont pour but de mettre en relief les raisons, attitudes et motivations internes qui peuvent favoriser ou défavoriser le parrainage aux yeux des gens.

ANNEXE B. EXPÉRIENCE ET MODÈLES : EXEMPLES DE PROGRAMMES DE PARRAINAGE

Musée national des sciences et de la technologie : production de recettes sans interférence avec le programme

Synthèse d'une entrevue menée avec Mike Marta, directeur, Développement organisationnel, Société du Musée national des sciences et de la technologie, le 22 août 1997.

Le Musée national des sciences et de la technologie (MNST) est une société d'État. Il produit des recettes destinées à augmenter son budget de programmation (qui se compose surtout d'expositions). Le parrainage y est beaucoup plus important que le partenariat. La fonction de ce parrainage est d'abord de produire des recettes et, en second lieu, d'aider le MNST à réaliser ses objectifs au plan de l'histoire, de la pédagogie et de la fréquentation du Musée.

L'objectif stratégique du programme de parrainage est de produire des recettes à titre d'investissement dans la future programmation du Musée (c.-à-d. en accumulant du capital), plutôt que comme contribution à la programmation en cours.

Ces recettes proviennent de paiements effectués en échange du droit de s'associer à une exposition actuelle et elles sont versées dans un « compte à fins déterminées » réservé à la programmation future (et non à l'administration générale). Le MNST évite ainsi de dépendre de parrains pour ses projets en cours de planification. Les plans de travail sont adoptés en fonction de revenus connus et non dans l'espoir d'attirer le soutien de parrains. C'est dire que le MNST évite certains problèmes associés à l'autofinancement : incertitude au plan de la programmation, ou influence indue des entités parrainantes. Toutefois, on conserve une certaine souplesse dans la programmation courante : le fait d'ouvrir la porte aux suggestions des parrains au moment de la préparation d'une exposition est un volet légitime de recherche et de développement, qui contribue à favoriser l'engagement de ces entités. De plus le MNST accepte à l'occasion des formes légitimes d'enrichissement de ses programmes par des entités parrainantes.

Les recettes issues de l'attribution de licences ne sauraient être prises pour acquises. Le plan de travail de l'année en cours doit se limiter aux crédits votés de l'année, plus les recettes de parrainage de l'année précédente (ainsi que les autres recettes prévues, p. ex. les ventes à la cafétéria et au magasin). Il importe de ne rien planifier, du moins dans les activités essentielles, qui ne peut être payé de cette façon. Si la direction n'est pas en mesure de défrayer le coût d'une activité à partir de ressources connues, il ne s'agit pas d'une activité essentielle; demander au développement commercial de produire des recettes pour un projet en cours équivaut à transformer des spécialistes du parrainage en gestionnaires de programmes.

Les principaux défis relevés par le Service d'expansion commerciale sont les suivants : informer les gestionnaires et le personnel des organismes gouvernementaux quant à la nature et aux avantages potentiels du parrainage; avoir une participation suffisante au planning annuel de la programmation; intégrer aux communications concernant les expositions la participation de parrains présents dans d'autres communications du Musée; et harmoniser les accords de parrainage avec le cheminement et l'échéancier parfois irréguliers du développement de nouveaux biens.

Secrétariat national à l'alphabétisation : partenariats multipartites

Synthèse d'une entrevue menée avec Jim Page, directeur général, Secrétariat national à l'alphabétisation/Bureau des technologies d'apprentissage, Développement des ressources humaines Canada, le 2 juillet 1997.

Le programme bénéficie de l'engagement de collaborateurs issus de plusieurs secteurs : des gouvernements provinciaux et territoriaux, des associations professionnelles, des associations industrielles, des entreprises et d'autres ministères fédéraux. Il existe une foule de façons de faire progresser le dossier de l'alphabétisation. Le budget du Secrétariat a continué à grandir, même durant des périodes de restrictions.

Le Secrétariat a pour principe de se mettre au service de ses objectifs stratégiques, au lieu d'agir en propriétaire d'un programme à exécuter. Il lance donc largement ses filets de façon à pressentir et à engager des intervenants, dont il va même parfois jusqu'à susciter la « création ». Il leur confère autant d'autonomie que possible grâce à un processus de participation :

- des ressources sont affectées à un domaine spécifique, et le programme énonce un minimum d'objectifs stratégiques et de critères très larges;
- des intervenants se rassemblent autour de **conversations stratégiques** destinées à l'exploration des questions pertinentes;
- de concert avec les fonctionnaires, ces intervenants définissent les programmes, dont certains n'exigent peut-être pas de participation fédérale;
- pour les programmes où le fédéral s'engage, les fonctionnaires gèrent les choix de financement en fonction des priorités et des paramètres qui font consensus, de façon ferme mais explicite; le processus doit faire preuve de transparence et de franchise.

Même si ces collaborations comprennent des parrainages d'entreprise, leur nature est plutôt celle de partenariats. Le Secrétariat vise à créer des conditions qui permettent l'exercice du leadership par les intervenants les mieux situés, quels qu'ils soient. Cette politique conduit à un partenariat fondé sur la responsabilité commune du programme. « Les gens éprouvent une puissante motivation dans la mesure où ils ont l'impression d'être responsables d'au moins une partie du dossier. » De fait, beaucoup d'intervenants exercent ce leadership : tout le monde est co-responsable du dossier de l'alphabétisation. Une des convictions qui sous-tendent cette attitude est celle que la politique sociale n'est pas menée par des politiciens et par des bureaucrates mais par la population et pour la population. C'est dire que seule la communauté peut vraiment mettre en oeuvre les programmes sociaux. Le fonctionnaire agit donc comme coordonnateur, personne-ressource et catalyseur, mais non comme propriétaire. Dans ce modèle, les « valeurs d'échange » sont moins pertinentes que l'établissement de démarcations explicites entre les responsabilités individuelles dans une activité conjointe; chacune des parties bénéficie en fin de compte de la valeur qui résulte du succès de l'activité.

Centres d'amitié autochtones : favoriser des parrainages et des partenariats communautaires

Synthèse d'une entrevue menée avec Jim Lanigan, gestionnaire, Programmes autochtones, Direction de la participation des citoyens, le 21 juillet 1997.

« Les organisations que nous appuyons ont une longue expérience des partenariats parce que nous avons toujours exigé qu'elles bénéficient d'autres sources de financement. Un nouveau centre d'amitié doit exister depuis deux ans avant que nous lui accordions du soutien. Les centres reçoivent de nous en moyenne 35 p. 100 de leur budget et cette somme se limite aux frais d'infrastructure. Ils doivent établir des liens dans leurs collectivités afin de trouver un appui à leurs programmes et à leurs services aux clients. Résultats : ils définissent leur programmation à l'échelon local et non avec un bureaucrate d'Ottawa. »

« Comparativement à d'autres organisations autochtones qui recherchent des fonds, les centres d'amitié ont toujours eu l'avantage de posséder un actif : ils sont propriétaires de leurs édifices. Au cours des dernières années, il est devenu plus facile de trouver des parrains et des partenaires. La hausse de leurs profits amène les entreprises à une plus grande conscience sociale et certaines d'entre elles perçoivent les Autochtones comme un nouveau marché. Par exemple, la plupart des banques gèrent ce qu'elles appellent des « portefeuilles autochtones ». Comme l'industrie des mines et d'autres industries d'utilisation des ressources, les banques veulent être perçues comme bien disposées à l'égard des Autochtones. »

« Les centres d'amitié tirent aussi des recettes de la prestation de services à des clientèles autochtones pour divers programmes du gouvernement (fédéral ou autre) et pour quelques entreprises. »

Secrétariat au tourisme patrimonial : co-investissement dans des objectifs communs et programmes de soutien réciproque

Synthèse d'une entrevue menée avec Margaret Archibald, directrice générale, Secrétariat du tourisme patrimonial, le 24 juillet 1997.

Les parcs nationaux et les lieux historiques nationaux apportent aux gens une occasion concrète de ressentir ce que veut dire être Canadien. Avec Parcs Canada, le Secrétariat au tourisme patrimonial complète d'autres secteurs du Ministère où l'identité canadienne joue un rôle d'importance. Il sert des demandeurs (en encourageant les voyageurs à visiter leur propre pays), alors que le secteur des arts et de la culture traite avec des producteurs. De plus, le Secrétariat au tourisme patrimonial s'occupe de programmation « ferme » et de biens tangibles en comparaison de ses collègues de l'Identité canadienne qui travaillent plutôt dans le domaine des idées et des attitudes.

Le tourisme est essentiellement une affaire de coopération; des secteurs aussi différents que les industries des attractions, du transport et de l'hébergement doivent travailler de concert. Les profits sont modestes et la concurrence, intense. Les exploitants d'entreprises touristiques en sont à chercher des partenaires non traditionnels.

Dans le programme du Secrétariat, on adresse certains messages aux Canadiens à titre individuel, mais notre priorité est avant tout de toucher les facteurs d'influence, vu leur effet sur les décisions des voyageurs. Le Secrétariat participe à des ententes commerciales multipartites en communications touristiques spécialisées. Par exemple, dans le cas d'un encart dans un journal national coordonné par la Commission de la capitale nationale, le programme a partagé une page de promotion avec la Commission canadienne du tourisme (CCT), étant donné la compatibilité de leurs messages, le format demi-page de nos annonces et la rentabilité d'un tel partage de coûts. Le Secrétariat au tourisme patrimonial investit conjointement avec la CCT et avec d'autres organisations avec lesquelles il collabore dans des instruments qui servent leurs objectifs communs.

Parcs Canada : partenaires des parcs canadiens

Synthèse d'entrevues menées avec plusieurs cadres et ex-cadres de Parcs Canada.

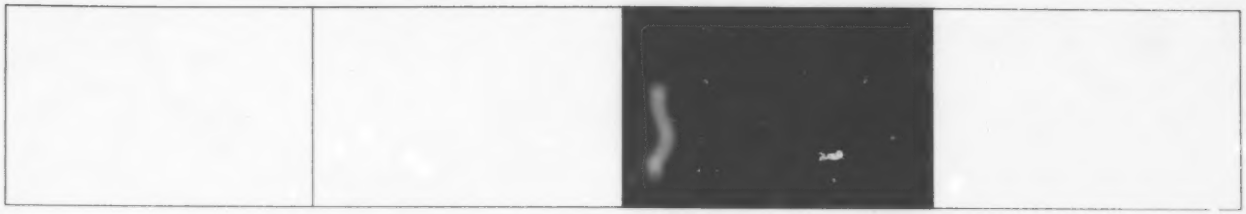
Partenaires des parcs canadiens (PPC) est une organisation-cadre nationale, à but non lucratif, qui représente des associations régionales coopérantes. Ces organisations locales d'« amis » contribuent à soutenir les efforts de Parcs Canada pour fournir aux Canadiens des occasions de participer à l'intendance de leur patrimoine national. Présentement, 41 associations sont actives dans 55 parcs nationaux et sites historiques nationaux dans l'ensemble du pays. Ces organisations de bienfaisance à but non lucratif regroupent environ 10 000 membres. PPC a été mis sur pied par les associations coopérantes à l'époque où le Conseil du Trésor ne permettait pas à Parcs Canada de conserver les recettes issues de l'attribution de licences ou de tout autre programme producteur de recettes.

Entre avril 1991 et mars 1994, PPC a reçu de Parcs Canada un financement visant la mise sur pied de partenariats durables et producteurs de recettes avec l'entreprise privée et le secteur bénévole. Un programme de commercialisation de cause commune a permis à PCC de devenir financièrement autonome en 1994. Il s'agissait d'une forme particulière de partenariat tripartite entre le gouvernement, le milieu des affaires et le secteur bénévole, visant à produire des recettes et à susciter un appui pour les parcs et pour les sites historiques. Ce programme a permis le développement de produits, de services et de parrainages d'entreprise qui, en plus de générer des recettes, ont joué un rôle de sensibilisation quant à la valeur des parcs et des sites, tout en contribuant à créer une base de soutien chez la population.

Les recettes produites ont été versées aux ressources suivantes : 1) le Fonds des parcs PPC qui soutient des projets dans les parcs nationaux et les sites historiques nationaux; 2) les activités de soutien direct aux membres de PPC, lesquels soutiennent en retour des parcs et des sites spécifiques; et 3) des activités nationales d'éducation et de collecte de fonds.

On a estimé que ce programme avait rejoint plus de sept millions de Canadiens et produit plus de deux millions de dollars en recettes et plus de cinq millions de dollars en appui non financier promotionnel et publicitaire. Jusqu'à maintenant, le Fonds a fourni 84 K$ de soutien à des projets menés à l'échelon local par des associations coopérantes dans des parcs nationaux et des sites historiques de l'ensemble du pays. Parcs Canada a tiré des bénéfices indirects de ce programme.

Même si le contrat-cadre de licence utilisé pour administrer ce programme de commercialisation de cause commune est terminé depuis décembre 1996, un certain nombre d'entreprises partenaires continuent à appuyer d'autres initiatives conjointes comme l'événement annuel « Fais une randonnée », une activité nationale de collecte de fonds et de promotion coordonnée par PPC.



Parcs Canada a reçu récemment l'autorisation de conserver toutes ses recettes et elle explore présentement les possibilités et la pertinence du parrainage d'entreprise. Durant cette phase de redéfinition de sa relation avec PPC, Parcs Canada a convenu de fournir à PPC un financement de transition jusqu'à ce que soit trouvé un nouveau moyen d'assurer sa stabilité financière. Le soutien financier de Parcs Canada aidera PPC à continuer la prestation de services aux associations membres, à mettre sur pied de nouvelles associations coopérantes et à créer un nouveau programme national de sensibilisation, intitulé « Jeunes aux parcs ».

Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale : soutien financier et non financier des programmes en cours

Synthèse d'une entrevue menée avec Harvey Brodkin, gestionnaire, Éducation et promotion, Programme du multiculturalisme, le 15 juillet 1997.

Ce programme représente bien la norme à la Direction, en ce sens que tous les programmes du Multiculturalisme exigent des récipiendaires de fonds qu'ils démontrent leur collaboration avec d'autres intervenants capables de faire progresser la même cause. Cette exigence de partenariat tire sa source du modèle de développement social qui exige que l'on amène les gens à travailler ensemble. Toutefois, la collaboration avec des **entreprises** est un phénomène assez neuf au Multiculturalisme.

Le programme annuel de la Journée de lutte contre la discrimination raciale, le 21 mars, bénéficie à la fois d'un soutien financier et non financier. **Sympatico** a organisé un forum électronique et **Panasonic** a donné de l'équipement vidéo à distribuer en prix pour un concours de productions vidéo. **Benneton** a produit et affiché des chemises rappelant le thème de la journée. Quant à la **Banque Royale,** elle a fourni un financement. Les parrains ont eu l'occasion de démontrer publiquement leur engagement et de faire quelque chose de concret en faveur de l'égalité raciale.

(Nota : Cet exemple illustre la forme habituelle du parrainage, qui fait appel à un soutien essentiel ou additionnel pour un programme en cours. Il s'agit d'une activité à la fois rentable et risquée; elle est rentable parce que le programme s'enrichit des talents et des actifs des partenaires, mais risquée parce que le programme serait compromis en cas de difficultés de dernière heure avec un parrain ou advenant qu'un parrain dont la contribution est devenue essentielle commence à faire des suggestions inacceptables. Voilà pourquoi il est important d'associer les parrains au projet dès l'étape de la planification et d'établir avec eux une relation de confiance fondée sur des objectifs compatibles et des communications constantes.)

ANNEXE C. ENTREVUES

Direction générale de la participation des citoyens et du multiculturalisme
Scotti, Susan - Directrice générale

Direction de l'identité canadienne
Ouellette-Rogers, Micheline - Directrice
Roy, Jean-Paul - Cérémonial et promotion des symboles canadiens
Davidge, Doug - Alliance stratégique nationale
Fizet, William - Participation jeunesse et études canadiennes
Harrison, Joy
Indri, Mara
Russell, Roberta
MacLeod, Kevin - Initiatives nationales

Direction du multiculturalisme
Brodkin, Harvey
Claus, Erica

Direction de la participation des citoyens
Lanigan, Jim
McRae, Don
Young, Debra

Parcs Canada
Blackstock, Pam
Cargill, Sue
Fluke, Michelle
Good, John
Kush, Richard
Meleg, Lily
Middlebro, Tanya
Tiernay, Karen
Whytock, Kim

Événements internationaux et promotion
Bruce, Erika
Bertrand, Ellen
Hornby, Eileen

Autres secteurs de Patrimoine canadien

Archibald, Maragaret	- Secrétariat au tourisme patrimonial
Fern, Robert	- Services ministériels
Gravel, Micheline	- Développement culturel et patrimoine
Ouellette, Roger	- Sport Canada

Autres ministères et organismes

Clout, Kathryn	- Citoyenneté et Immigration Canada
Levick, Peter	- Commission de la capitale nationale
Marta, Mike	- Musée national des sciences et de la technologie
Mazerolle, Guy	- Bureau d'information du Canada
Murphy, Helen	- Musée des beaux-arts du Canada
O'Keefe, Mary	- Ressources naturelles Canada
Page, Jim	- Alphabétisation, Développement des ressources humaines Canada
Stevenson, Lynn	- Prix du Premier ministre pour l'excellence de l'enseignement, Industrie Canada

NOTES

1. Cet échange doit s'avérer équitable pour les deux parties. Il est soumis aux règlements de la *Loi sur la gestion des fonds publiques* et aux dispositions de la Politique du Conseil du Trésor sur les transferts non financiers. Par exemple, on doit obtenir une juste valeur marchande ayant cours sur le marché libre en échange de ce qu'offre le gouvernement fédéral, et l'on doit s'assurer que les échanges d'une valeur de plus de 100 000 $ soient inscrits dans les livres du Ministère.

2. Le modèle décrit ici est appliqué dans une certaine mesure à deux des unités de nos répondants — au sous-ministre adjoint, Partenariats (maintenant Services ministériels du SMA), à Citoyenneté et Immigration Canada, et au directeur, Relations extérieures, à Parcs Canada et, de façon plus complète dans le travail du Secrétariat national à l'alphabétisation, Développement des ressources humaines Canada.

3. La question de la recherche de dons financiers peut être présentée de la façon suivante : il existe plusieurs façons de donner des « cadeaux au Canada ». Mais certaines personnes voudraient limiter le niveau d'activité de sollicitation de tels dons par le gouvernement fédéral. Elles allèguent pour cela plusieurs raisons : une concurrence injuste aux organisations de bienfaisance reconnues, une relation floue entre l'imposition normale et l'imposition « volontaire », le risque d'une impression de pressions faites sur les entreprises pour qu'elles fassent des dons; une mise en péril de la conduite impartiale des affaires du gouvernement fédéral et une confusion avec les dons de bienfaisance aux partis politiques. Cet argument peut aller plus loin que la question des dons et s'appliquer au parrainage : on peut alléguer que le gouvernement fédéral détient un avantage injuste sur les autres demandeurs parce qu'il possède tant de biens dont des parrains peuvent tirer profit. On peut aussi faire valoir qu'il est seul à offrir l'avantage d'une « visibilité » de l'entité parrainante auprès des hauts fonctionnaires et que l'empressement des fonctionnaires fédéraux demandeurs laisse aux entreprises moins de temps pour examiner les propositions d'autres organisations.

4. Par exemple, « Le gouvernement fédéral en tant que "partenaire" : les six étapes d'une collaboration réussie », page 4.

5. Cette étude ne s'est pas étendue à des entrevues directes avec des représentants du milieu des affaires. Cependant, des répondants de l'administration fédérale qui avaient traité avec des entreprises nous ont rapporté plusieurs commentaires témoignant de la perspective du monde de l'entreprise. Nous nous sommes également penchés sur d'autres recherches et écrits à ce sujet.

6. Allocution de Henry Storgaard (Storgaard and Associates), Conférence de l'IIR, 6 octobre 1997, Ottawa.

7. Par exemple, des sondages menés auprès de groupes cibles ont révélé que le troisième facteur principal d'identité nationale pour les Canadiens, après le drapeau et l'hymne national, est celui des parcs nationaux. La connaissance de renseignements de cet ordre équivaut à ce que l'entreprise appelle de la **valeur de marque.**

8. La distinction entre la nécessité (1, 2) et l'utilité (4, 5) n'est pas stricte. Par exemple, on peut se demander si un programme **doit** ou **désire** simplement agrandir le groupe qu'il sert, mais la gestion d'un programme synergique de communications avec une autre entité demeure avantageux dans les deux cas.

9. Il est difficile d'imaginer pourquoi des spécialistes du parrainage ou des parties coopérantes (qu'elles soient de l'entreprise ou du secteur bénévole) se soucieraient moins du succès à longue échéance d'un programme auquel ils tiennent que le personnel de ce programme. Par ailleurs, aucune entreprise ne veut être associée à la domination, à la profanation ou à la corruption de quelque chose dont un grand nombre de personnes font grand cas.